

Temeljne osobine vođe i njegova uloga u menadžerskom timu

Antunac, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:367076>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
Preddiplomski sveučilišni studij

ANA ANTUNAC

Temeljne osobine vođe i njegova uloga u menadžerskom timu

**Fundamental characteristics of a leader and his role in
management team**

Završni rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

Temeljne osobine vođe i njegova uloga u menadžerskom timu

**Fundamental characteristics of a leader and his role in
management team**

Završni rad

Kolegij:	Menadžment	Student:	Ana ANTUNAC
Mentor:	Prof. dr. sc. Ines MILOHNIĆ	Matični broj:	23977/17

Opatija, srpanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

ANA ANTUNAC

PS23977/17

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

TEMELJNE KARAKTERISTIKE VOĐE I NJEGOVA ULOGA U MENADŽERSKOM TIMU

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____

Potpis studenta

Sažetak

Vođenje se odnosi na proces usmjeravanja, motiviranja i nadziranja tima s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Vođa ima ključnu ulogu u menadžerskom timu, oblikujući timsku dinamiku i postizanje izvrsnosti. Kao temeljne karakteristike vođe, podijeljene na inherentne i učene izdvojile su se otvorenost, povjerenje, emocionalna inteligencija, samopouzdanje, empatija, pravednost, obzirnost, autonomija, ekstraverzija, savjesnost, etičnost, moral i karizma. Nadalje, komunikativnost, vizija, kreativnost, samostalnost, motivacija i inovativnost samo su neke od učenih karakteristika vođe. Uloga vođe u timu je uspostavljanje jasne vizije, postavljanje ciljeva, komunikacija te izvršenje istih. Vođa motivira članove tima, prepoznaje njihove doprinose, podržava razvoj te koordinira njihove aktivnosti kako bi postigli zajedničke ciljeve. Vođa je mentor koji pruža podršku i inspiraciju, te preuzima odgovornost za donošenje odluka. Sve uloge vođe su međusobno povezane i ključne za uspjeh vođe, njegovog tima te postizanje organizacijskih ciljeva u suvremeno doba.

Ključne riječi: vođenje, vodstvo, vođa, temeljne karakteristike vođe, uloga vođe u menadžerskom timu

Sadržaj

Uvod	1
1. Vođenje kao funkcija menadžmenta	3
1.1. Odnos menadžmenta i vođenja	3
1.2. Ponašanje ljudi u organizaciji	5
1.3. Procesi i aktivnosti vođenja	7
2. Vodstvo kao temeljna aktivnost vođenja	9
2.1. Pojam i determinante vodstva	9
2.2. Modeli vodstva	10
2.2.1. Modeli osobina	11
2.2.2. Bihevioralni modeli	11
2.2.3. Kontigencijski modeli	12
2.3. Suvremeni pristup vodstvu	14
3. Uloga vođe u menadžerskom timu	16
3.1. Pojam i tipovi vođa	17
3.2. Pojam i karakteristike timova	18
3.3. Ovlast i odgovornost vođe u timu	20
3.4. Upravljanje međuljudskim odnosima	21
3.5. Motiviranje za rad	22
4. Temeljne karakteristike vođe	25
4.1. Sposobnost utjecaja na druge	28
4.2. Osobine ličnosti vođe	29
4.3. Vještine vođe	31
4.4. Značaj morala vođe	33
5. Istraživanje ključnih vještina vođe u odnosu na njegovu ulogu u timu	35
5.1. Metodologija istraživanja	35
5.2. Analiza rezultata	39
5.3. Rasprava rezultata	43
Zaključak	47

Bibliografija	49
Popis ilustracija	55

Uvod

U današnjem poslovnom svijetu, gdje su dinamičnost i kompleksnost organizacija sveprisutne, ključno je imati učinkovitog vođu koji će voditi tim prema uspjehu. Vođa predstavlja ključnu kariku između ciljeva organizacije i njenih članova te ima presudan utjecaj na postizanje rezultata i ostvarenje ciljeva tima. Biti vođa zahtijeva širok spektar vještina i osobina koje se razvijaju kroz iskustvo, obrazovanje i samorazvoj. Danas, u svijetu sve veće konkurencije i brzih promjena, biti vođa u menadžerskom timu postaje izuzetno važno. Vođe igraju ključnu ulogu u vođenju organizacija kroz izazovna vremena i osiguravaju uspjeh tima. Istraživanje temeljnih karakteristika vođe omogućava organizacijama da identificiraju pojedince s visokim potencijalom za vodstvo i pruže im odgovarajuću podršku i razvojne prilike. Istraživanjem je moguće pružiti smjernice za razvoj vođa i jačanje njihovih vještina vođenja. Također, istraživanje može pomoći organizacijama da se prilagode promjenama u poslovnom okruženju te prilagodbi s promjenjivim zahtjevima i izazovima.

Predmet ovog rada su temeljne karakteristike vođe, a posebice one koje se vezuju uz njegovu ulogu u menadžerskom timu. Shodno tome svrha ovog rada je identificirati ključne urođene i naučene karakteristike vođe te odrediti one najvažnije u menadžerskom timu.

Za izradu ovog rada korišteno je više znanstvenih metoda. U teorijskom dijelu primijenjene su metode kompilacije, deskripcije, klasifikacije te analize i sinteze. Korišteni su sekundarni izvori podataka koji uključuju knjige, znanstvene članke i internetske materijale vezane uz temu ovoga rada. U istraživačkom dijelu rada korištena je metoda analize sadržaja. Pregledom relevantnih baza izdvojena su ključna znanstvena istraživanja, a njihovi rezultati tablično su prikazani i potom obrađeni metodom deduktivne analize sadržaja.

Kompozicija rada podijeljena je na pet poglavlja. Nakon uvoda, prvo poglavlje započinje vođenjem kao funkcijom menadžmenta gdje je objašnjen odnos menadžmenta i vođenja, procesi i aktivnosti vođenja te istovremeno ponašanje ljudi u organizaciji. Nastavno, drugo poglavlje detaljnije opisuje vodstvo kao temeljnu aktivnost vođenja. Objasnen je pojam i odrednice vodstva, njegovi modeli te suvremeni pogled i pristup vodstvu kao temeljnoj aktivnosti. Treće poglavlje dotiče se vođe u menadžerskom timu. Pojam vođe i tipovi vođa

objašnjeni su kao polazna točka trećeg poglavlja. Nadovezujući se na ulogu, područje je prošireno sukladno naslovu samog rada na ovlast i odgovornost vođe u timu. Upravljanje međuljudskim odnosima te motiviranje za rad dvije su dodatne točke ovog poglavlja. Kao najvažnije poglavlje ističe se četvrto gdje su definirane temeljne karakteristike vođe, njegova sposobnost utjecaja na druge, osobine i vještine, te značaj morala vođe u suvremeno doba. Posljednje poglavlje odnosi se na aplikativni dio ovog završnog rada. Metodologija i pregled samih znanstvenih članaka objašnjeni su u zasebnom dijelu navedenog poglavlja. Ovo poglavlje je krajnji rezultat ovog završnog rada te sumira temeljne karakteristike vođe i ulogu koju ima u menadžerskom timu. Karakteristike koje su se pokazale najpoželjnijima, istovremeno su razvrstane u one inherentne i one naučene. Posljednje poglavlje obuhvaća zaključak rada u kojemu je sažeto izneseno znanje o temi ovog rada.

1. Vođenje kao funkcija menadžmenta

Funkcija vođenja predstavlja jednu od ukupno pet funkcija menadžmenta, pa je samim time i uži pojam od pojma menadžmenta. Vrlo popularan naziv pojma vođenje jest engleska riječ *leading*. Vođenje obuhvaća veliki broj aktivnosti. Također, povezuje se s menadžerskom funkcijom kadrovanje. Razlog tomu jest neposredna veza s ljudima, njihovim potencijalima i ponašanjem ljudi kao vrlo važnim elementom u poslovnoj organizaciji. Uz vođenje, svakako je važno spomenuti i vodstvo (eng. *leadership*), tj. „proces utjecaja na ljude kako bi pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima.“¹ Vođenje predstavlja iznimno zahtjevnu ulogu koja uključuje usmjeravanje zaposlenika prema postavljenim ciljevima s ciljem utjecanja na njihovo ponašanje i djelovanje. Iako se ovi pojmovi često poistovjećuju, nužno je razlikovati pojmove menadžment i vođenje. Naime, vođenje je sposobnost utjecaja na druge, dok je menadžment formalni proces donošenja odluka. Oba pojma u suvremeno doba vrlo su izražena u velikim poslovnim sustavima gdje je hijerarhijski odnos neizostavna komponenta poslovanja.

U svrhu boljeg razumijevanja i detaljnije obrade, u daljnjem tekstu objasniti će se odnos pojmova menadžment i vođenje, karakteristike ponašanja ljudi u organizaciji te će se dati pregled osnovnih aktivnosti vođenja.

1.1. Odnos menadžmenta i vođenja

Porijeklo pojma menadžment nalazi se u engleskoj riječi *management* te se kao takva najčešće povezuje s pojmovima rukovođenje i upravljanje. Menadžment je kompleksan koncept koji u najopćenitijem smislu obuhvaća različite aspekte poput procesa, nositelja funkcije, vještine, znanstvene discipline, zanimanje i funkcije poduzeća. Shodno navedenom, menadžment se može definirati kao „proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno – uslužnog procesa u kojemu pojedinci, radeći

¹ Cerović, *Hotelski menadžment*, 602.

zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju menadžerskih funkcija.“²

S obzirom na to da vođenje predstavlja jednu od mnogih funkcija menadžmenta, njihova međusobna veza se promatra kao dio općeg i specifičnog sustava. Vođenje je skup složenih aktivnosti vođe koji svojim karakteristikama i radom utječe na cijeli menadžerski tim i njegove sljedbenike. Funkcija je koja je naročito vezana za ljude te se sukladno tome povezuje s hijerarhijskim razinama u organizaciji. Viša razina menadžmenta kao takva vođa je nižoj razini što je polazište za definiranje procesa koji je usmjeren na promicanje zajedničkih interesa organizacije. Dakle, vođenje i menadžment su različiti koncepti i ne predstavljaju istu kategoriju, iako neki menadžeri mogu istovremeno obavljati i ulogu vođe i obratno. Tako su 1994. godine Wehrich & Koontz menadžment definirali kroz pet funkcija menadžmenta:³

1. Planiranje (*Planning*)
2. Organiziranje (*Organizing*)
3. Kadroviranje (*Staffing*)
4. Vođenje (*Leading*)
5. Kontroliranje (*Controlling*)

Još jedan način prikazivanja odnosa vođenja i menadžmenta je kroz perspektivu podsustava i šireg sustava, pri čemu vođenje predstavlja podsustav unutar šireg koncepta menadžmenta. Menadžment i funkcija vođenja uvijek djeluju zajedno. Kao takvi, u današnje vrijeme, izuzetno su važni u sve složenijim i promjenjivijim organizacijama. Postoji sveprisutna potreba za ovim konceptima u organizacijama različitih vrsta i veličina, na svim hijerarhijskim razinama i u svim funkcionalnim područjima organizacije.

Upravo zbog navedenog, vođenje kao funkcija itekako dobiva na važnosti u suvremenim uvjetima poslovanja koje je okarakterizirano ubrzanim promjenama.

² Ibid., 7.

³ Wehrich i Koontz, *Menadžment*, 20. – 21.

1.2. Ponašanje ljudi u organizaciji

Ljudsko ponašanje je vrlo složeno, a očituje se u ponašanju čovjeka kao pojedinca. Moguće je razlikovati individualno i grupno ponašanje što je prilikom ovog istraživanja od velike važnosti. Individualno i grupno ponašanje moguće je zajednički nazvati organizacijskim ponašanjem (eng. *organizational behavior*). Spomenuta disciplina objašnjava, predviđa i kontrolira ljudsko ponašanje. Uključuje i proučavanje aktivnosti ljudi unutar organizacija i kako njihovo ponašanje utječe na cjelokupnu organizaciju.

Ipak, temelj svake ljudske aktivnosti jest individualno ponašanje. Ono sadrži 3 osnovne grupe varijabli: ⁴

- Fiziološke varijable (obuhvaćaju fizičku i mentalnu sposobnost),
- Psihološke varijable (odnose se na percepciju, stavove, ličnost, učenje i motivaciju),
- Varijable okoline (obuhvaćaju obitelj, kulturu i socijalnu klasu).

U cilju razumijevanja individualnog i grupnog ponašanja u organizaciji, menadžment koristi različite modele koji imaju značajnu ulogu. Među najznačajnijim modelima su Scheinov model, Porterov model, Davis/Newstromov model i Milesov model.

Scheinov model definira četiri koncepta ponašanja ljudi u organizaciji.

Prvi je utemeljen na racionalno- ekonomskim postavkama. Prema njemu, nagrade i kazne su ekonomski stimulansi koji djeluju na ljude.

Drugi je koncept utemeljen na socijalnim postavkama, tj. socijalne poveznice važnije su od radnji menadžera. Treći, definira ljude kao samomotivirane. Četvrti koncept je zasnovan na pretpostavci kompleksnosti. Prema tom konceptu, ljudi su složena bića s različitim motivima. Oni su sposobni prepoznati nove motive i reagirati na različite strategije menadžmenta.⁵

Porterov model temeljen je na šest modela ponašanja ljudi. Uključuju: racionalan pristup, emocionalan pristup, bihevioristički pristup, fenomenološki pristup, ekonomski pristup i samoaktualizirajući pristup. Racionalan pristup uključuje latinsku riječ *ratio*, što u prijevodu

⁴ Cerović, op. cit., 606.

⁵ Lteif, George, "The Edgar Schein Model", 2023, dostupno na: <https://softwaredominos.com/home/business-management-articles/organisational-culture-the-edgar-schein-model/> (pristupljeno: 1. lipnja 2023.).

znači razum. Ljudi su racionalna bića koja prikupljaju informacije, analiziraju te donose odluku. Nedostatak ovog pristupa jest zanemarivanje emocionalnih osobina ljudi.

Kao suprotnost racionalnom pristupu, razvijen je emocionalni pristup gdje su emocije temeljne karakteristike ponašanja ljudi. Bihevioristički pristup tumači kako je ponašanje ljudi kontrolirano njihovom okolinom.⁶

Fenomenološki pristup polazi od pretpostavke da su ljudi subjektivni i relativni te da posjeduju nepredvidiv potencijal.

Slično Scheinovom modelu temeljenom na racionalno – ekonomskim postavkama, pojavio se ekonomski pristup gdje prevladava shvaćanje o motivirajućim čimbenicima i težnji novčanoj stimulaciji kao glavnom poticaju za promjenu ljudskog ponašanja.

Posljednji od navedenih šest pristupa, jest tzv. samoaktualizirajući pristup. Ljudi u ovom slučaju naginju rastu vlastitih kompetencija i razvoju te stvaranju i izražavanju ljudskih sposobnosti kao što su suodlučivanje i sudjelovanje.

Davis/Newstromov model usredotočen je na prirodu ljudi te opisuje četiri modela: autokratski, kustodijalni, suportivni i kolegijalni model. Autokratski model karakterizira visoka razina formalnosti i autoriteta menadžera, pri čemu podređeni nemaju vlastitu inicijativu i velikom mjerom ovise o nadređenima. Kustodijalni model se ističe po naglašavanju ideje o povlasticama zaposlenika kao glavnog motiva ponašanja. Suportivni model, poznat i kao participativni menadžment, orijentiran je na stil vodstva. Osiguranje podrške u ostvarivanju rezultata glavna je zadaća ovog modela. Kolegijalni model, prepoznat je u sadašnjosti po principu timskog rada i suradnje zaposlenih na zadatku.⁷

Milesov model, kao posljednji, prepoznaje da je ključna uloga menadžera uspostaviti vezu između organizacijskih elemenata (kao što su ciljevi, tehnologija i struktura) i ljudskih faktora (kao što su sposobnosti, stavovi, vrijednosti, potrebe i demografske karakteristike), kako bi se stvorio učinkovit i efikasan sustav.⁸

Organizacijskim ponašanjem naglašava se važnost ljudske dimenzije u organizaciji. Tehnički, financijski i drugi materijalni resursi su neizostavan, ali nedovoljan input poslovanja jedne organizacije. Ljudske karakteristike i ponašanje su važan nosilac bez kojeg svi ostali resursi gube smisao. Vođenje kao takvo uglavnom je fokusirano na ljude

⁶ Goyal, *A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage*, 151.

⁷ Newstrom i Davis. *Organizational behavior*, 34.

⁸ Cerović, op. cit., 614.

(pojedince i grupe) kako bi se izvršio zajednički cilj. Upravo ponašanje ljudi koje je toliko raznoliko unutar jedne zajednice oblikuje zajednicu, njezin rad, pa i njezinu uspješnost što je krajnji cilj svakog poduzeća.

1.3. Procesi i aktivnosti vođenja

Kao što je već spomenuto, vođenje je jedna od glavnih funkcija menadžmenta. Glavne sastavnice su procesi i aktivnosti, a njih je moguće podijeliti na sljedeći način.

- 1. Vodstvo.** Vodstvo (eng. *leadership*) je proces u kojemu pojedinac utječe na grupu kako bi zajednički ostvarili određeni cilj. Iako postoji mnogo definicija, svaka sadrži određene bitne komponente: proces, utjecaj, grupa te postizanje ciljeva. Kao posebno važan ističe se odnos vođe i njegovih sljedbenika. Vođa i njegovi sljedbenici međusobno se moraju razumjeti.⁹ Cilj svakog vodstva, trebao bi biti napredak pojedinca i napredak grupe, a stjecanjem novih vještina moguće je proširiti vlastite horizonte nabolje.
- 2. Motivacija.** „Motivacija je stanje u kojem su ljudi pobuđeni različitim porivima, težnjama, željama, motivima, a usmjereni su na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.“¹⁰ Tri izraza vezana uz motivaciju su: motiv, svrha i razlog.¹¹ Navedena tri izraza svakako su vezana i uz ljudsko ponašanje. Motivacija je jedna od ključnih pokretačkih sila unutar pojedinca koja ima značajan utjecaj u suvremenom poslovnom svijetu.
- 3. Međuljudski odnosi.** Međuljudski odnosi su neizostavni dio organizacije i vođenja. Zadatak vođe je održavanje i upravljanje interakcijama među ljudima unutar i izvan poduzeća. Ta interakcija odvija se među pojedincima, unutar grupa ili između pojedinaca i grupa. Međuljudski odnosi su generalno odnosi koje je nužno poznavati kako bi menadžer poduzimao akcije kojima će osigurati ona ponašanja koja doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.¹²

⁹ Couto, *Reflections on Leadership*, 58.

¹⁰ Petz i sur., *Psihologijski rječnik*, 251-252.

¹¹ Evans, *Motivation*, 10.

¹² Buble, *Poslovno vođenje*, 167. – 168.

4. Komunikacija. Komunikacija je neophodna komponenta svakog vođe te je ključna za ostvarivanje svih aspekata vođenja. Bez adekvatne komunikacije, nijedna aktivnost vođenja ne može biti uspješno ostvarena. Upravo zbog toga, komunikacija je jedna od najvažnijih aktivnosti vođenja. Komuniciranje kao proces, vrlo je važno za ulogu vođe jer je upravo vođa koji svoje znanje iskazuje i dijeli s drugima, zapravo – učinkoviti vođa. Komunikacija utječe na zadovoljstvo, smanjenje nesporazuma, povećanje produktivnosti i dakako, na kvalitetu rada.

Sve aktivnosti i procesi djeluju zajedno. Potrebna je implementacija svih aktivnosti i procesa kako bi organizacija i njezino poslovanje rezultiralo uspjehom. Nastavno na spomenute procese i aktivnosti te vodstvo kao središnju aktivnost, u daljnjem tekstu navedena tematika će biti objašnjena detaljnije, uključivši modele vodstva, osobine te njihov razvoj zaključno sa suvremenim pristupom istome.

2. Vodstvo kao temeljna aktivnost vođenja

Vodstvo ima ključnu ulogu u vođenju organizacija prema uspjehu, poticanju rasta i razvoja ljudi te izgradnji pozitivne radne kulture. Utječe na produktivnost, angažman i zadovoljstvo zaposlenika, što ima direktan utjecaj na uspjeh organizacije.

Vodstvo je ujedno, i aktivnost menadžerske funkcije vođenja. Za postizanje učinkovitog vodstva, potrebno je razumijevanje sljedećih elemenata: karakteristike vođe, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije. Navedeni elementi su povezani te istovremeno i ovisni jedni o drugima. Sposobnost i znanje vođe su važni, a to ujedno utječe na njihovu uspješnost. Nastavno, sposobnost i motivacija sljedbenika također igra ulogu u uspješnosti vodstva. Zaključno, vodstvo je temeljna aktivnost vođenja koja je usmjerena na ostvarivanje zajedničkih ciljeva te usmjeravanje grupe prema ostvarivanju istih. U nastavku poglavlja stoga se najprije definira vodstvo i njegove ključne odrednice, zatim se objašnjavaju modeli vodstva te se naposljetku opisuju karakteristike suvremenog pristupa vodstvu.

2.1. Pojam i determinante vodstva

Definicija vodstva često se uspoređuje s definiranjem pojmova kao što su demokracija, ljubav, pa čak i mir. Unatoč širokom spektru definicija pojma vodstvo, sljedeće komponente mogu biti identificirane kao fenomen vodstva: proces, vodstvo, utjecaj, grupa i zajednički ciljevi. Na temelju navedenih komponenti, vodstvo je moguće definirati kao proces u kojemu pojedinac utječe na grupu individualaca kako bi postigli zajednički cilj.

Definiranje vodstva kao *procesa* znači da to nije osobina koja se nalazi u njemu kao osobi, već je to događaj/proces koji se događa između vođe i njegovih sljedbenika. Vodstvo kao takvo je interaktivni proces. Slijedom navedenoga, vodstvo svakako uključuje *utjecaj*. Prema Rubenu i Gigliottiju, „vodstvo se bavi načinom na koji vođa utječe na sljedbenike i na komunikaciju koja se između njih odvija.“¹³ Utjecaj je tzv. *sine qua non* vodstva - bez utjecaja, vodstvo ne postoji.

¹³ Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 43.

Spoj vodstva i *grupe* jest jedna od determinanta ovog pojma. Vodstvo, kao što je već navedeno, predstavlja utjecaj pojedinca na grupu kako bi ostvarili zajedničke ciljeve.

Nastavno na prethodne komponente, *ostvarenje zajedničkih ciljeva* također je jedna od determinanta vodstva. Pozornost vođe i sljedbenika prema zajedničkim ciljevima daje vodstvu i etičko značenje jer time naglašava potrebu suradnje. Uzajamnost djelovanja, odnosno težnja zajedničkom cilju smanjuje mogućnost upotrebe prisilnih ili neetičkih načina djelovanja u organizacijama.

Zaključno s pojmom vodstva i njegovim determinantama, vođa je osoba koja inicira odnos, stvara veze te istovremeno nosi teret održavanja odnosa. Vođe trebaju sljedbenike, a sljedbenici trebaju vođu. Riječ je o uzajamnom odnosu gdje su obje strane uključene u proces vođenja.

2.2. Modeli vodstva

S vremenom su se razvili različiti modeli vodstva. Osobine vođe temeljno su polazište na temelju kojeg su se razvili različiti modeli vodstva.

Modele vodstva može se razvrstati u tri skupine:¹⁴

I. Model osobina

- a) Teorija velikih ljudi
- b) Rani profil osobina
- c) Suvremeni profil osobina

II. Bihevioralni modeli

- a) Autoritaran model
- b) Demokratski model
- c) Laissez-faire model

III. Kontigencijski modeli

- a) Fiedler-ov model
- b) House – Mitchel-ov model
- c) Stinson – Johnson-ov model
- d) Vroom – Yetton-ov model

¹⁴ Buble, *Management*, 525.

e) Hersey – Blanchard-ov model

U daljnjem tekstu razradit će se pojedinačno navedeni modeli vodstva.

2.2.1. Modeli osobina

Model osobina je najstariji model vodstva. Unutar ovog modela, poznate su sljedeće faze: teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina.

Teorija velikih ljudi istražuje sljedeće osobine vođe: inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i sl. Kao potencijalni vođe, prema ovoj teoriji, vođe mogu biti samo oni koji imaju navedene osobine.

Za *Rani profil osobina* kao sljedeću fazu, karakteristično jest posjedovanje određenih poželjnih osobina i/ili kvaliteta. Hellriegel i Slocum navode pet poželjnih osobina/kvaliteta: fizičke osobine, socijalna pozadina, osobne i socijalne kvalitete te karakteristike u odnosu na zadatak. Mnogi teoretičari istraživali su karakteristike koje bi zrcalile osobu vođe te su prema istraživanjima one najčešće inteligencija, energičnost i snalažljivost.

Suvremeni profil osobina posljednji je dio razvoja modela osobina. Prema W. Bennisu, identificirane su četiri grupe osobina:¹⁵ upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem, te upravljanje sobom. Prema navedenom, vođe imaju ulogu u stvaranju radne okoline u kojoj se podređeni osjećaju značajno i potrebno te je na taj način moguće povećavanje efikasnosti i produktivnosti rada.

2.2.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli obuhvaćaju autoritaran model, demokratski i Laissez-faire model vodstva. Stilovi vođe se razlikuju u načinu na koji motiviraju ljude. Vođa koji njeguje *autoritaran stil*¹⁶ preusmjerava moć i donošenje odluka na sebe. Preusmjerava kontrolu na sebe te snosi punu odgovornost za krajnje odluke. Glavna karakteristika ovog stila jest apsolutna koncentracija vlasti u rukama jedne osobe – vođe. Ovaj stil najčešće nije prihvaćen

¹⁵ Cerović, op. cit., 658.

¹⁶ Lewin, *Resolving social conflicts and field theory in social science*, 118.

kod zaposlenika, uzrokuje strah i frustracije podređenih. Kao pozitivnu karakteristiku moguće je izdvojiti brzo odlučivanje, no ipak, ukoliko nije ispravno, svakako nije niti poželjno za organizaciju kao sustav.

Stil koji je najšire rasprostranjen i prisutan u suvremenom svijetu jest *demokratski stil*. Iako vođa zadržava krajnju odgovornost, odluke se donose u suradnji sa podređenima. Vođa dobiva potporu te je na taj način grupa jedinstvena socijalna cjelina često smatrana i idealna radna cjelina. Zaposlenici kojima je omogućeno iznošenje vlastitih misli, ideja i prijedloga zadovoljniji su te se pojavljuje osjećaj korisnosti i potrebe kao jedan od važnih čimbenika zadovoljstva zaposlenika.

Laissez-faire pojam „dolazi od francuske riječi pustiti da se radi, pustiti da stvari idu svojim tijekom.“¹⁷ Vođa ovog stila najčešće izbjegava odgovornost i moć. Članovi grupe se međusobno motiviraju pri čemu vođa zapravo ima sporednu ulogu u djelovanju.

S obzirom na navedene bihevioralne modele vodstva, preferencije ljudi su različite te zapravo niti jedan stil nije moguće smatrati idealnim u širem shvaćanju.

2.2.3. Kontigencijski modeli

Kontigencijski modeli ujedno se nazivaju i situacijskim modelima. U vođenju je prisutna suradnja između vođe, sljedbenika i situacije. Ova interakcija rezultira razvojem različitih modela vođenja. Zajednička karakteristika svim kontigencijskim modelima jest pretpostavka da vođa svojim akcijama inicira djelovanje prema grupi.

Situacijsku teoriju vodstva predložio je F. Fiedler te je po njemu model nazvan *Fiedlerov model*. Ovaj model karakteriziraju tri temeljne varijable: odnos vođe i članova grupe, struktura zadataka i pozicija moći. Fiedler je definirao dva stila vodstva: tzv. *task oriented* – vodstvo usmjereno na zadatke i tzv. *people oriented* – vodstvo usmjereno na dobre međuljudske odnose i osobnu istaknutost. Pomoću kombinacije tri ključne varijable i dva stila vodstva moguće je odrediti koji od tih stilova je prikladan za određenu situaciju. Stoga se ovaj model uklapa u skup kontigencijskih modela vodstva.

¹⁷ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, „Hrvatska enciklopedija“, 2021, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=35154>, (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

House – Mitchellov model (model put – cilj) definira osnovnu funkciju vođe, u vezi sa podređenima, a to je objašnjavanje i postavljanje ciljeva te pomoć u pronalasku putokaza za postizanje tih ciljeva. Unutar ovog stila mogu se razlikovati četiri stila vođenja:

1. Podržavajući stil – održavanje prijateljskog odnosa menadžera sa podređenima,
2. Participativni stil – podređeni sudjeluju u donošenju odluka i postavljanju ciljeva,
3. Instrumentalni stil - karakterizira davanje specifičnih smjernica i očekivanja,
4. Stil postignuća – karakterizira postavljanje izazovnih ciljeva, težeći stalnom poboljšanju rezultata te stvaranje atmosfere povjerenja i podrške.

Prema *Stinson – Johnsonovom modelu* ponašanje vođe značajnije je što je zadatak strukturiraniji. Visoka zainteresiranost vođe najefikasnija je kada podređeni imaju potrebu za iskazivanjem, neovisnošću i određenom razinom obrazovanja/iskustva. Razine zadataka mogu biti visoke/niske, a njihova struktura može biti nestrukturirana/visoko strukturirana.

Vroom – Yettonov model temelji se na pretpostavci da situacijske varijable, zajedno s osobnim karakteristikama vođe, utječu na ponašanje vođe što posljedično može utjecati na efikasnost poduzeća.

Ovaj model razlikuje pet stilova vođenja:¹⁸

- Autocratic 1 – vođa problem rješava samostalno,
- Autocratic 2 – vođa o rješenju problema odlučuje samostalno,
- Consultative 1 – vođa predstavlja problem podređenima, ali odluku donosi sam,
- Consultative 2 – vođa predstavlja problem članovima kao grupi te traži ideje i sugestije kolektivno, odluku donosi naknadno,
- Group 2 – vođa predstavlja problem članovima kao grupi, te zajedno s njima procesuiru i vrednuje druga moguća rješenja, odluku donosi sporazumno.

Stilovi A1 i A2 predstavljaju autoritarni stil, dok stilovi C1 i C2 predstavljaju konzultativni stil. G2 predstavlja grupni (participativni) stil.

Hersey – Blanchardov model polazi od ponašanja vođe koje utječe na rezultate sljedbenika putem podržavanja kroz četiri stila vodstva kao što su: dirigiranje, poučavanje, podupiranje i delegiranje. Dirigiranjem vođa osigurava upute te nadzire ostvarenje zadatka. Poučavanjem konstantno usmjerava i kontrolira ostvarenje zadatka. Podržavanjem pomaže i podupire podređene kako bi ostvarili ciljeve. Delegiranjem vođa

¹⁸ Cerović, op. cit, 682.

preusmjerava odgovornost donošenja odluka. Glavna karakteristika ovog pristupa jest ovisnost o zrelosti podređenih. Zrelost u izvođenju zadataka podijeljena je na: psihološku (samoodgovornost) i poslovnu zrelost (ozbiljnost iz stečenih navika, znanja i vještina u poslu).

2.3. Suvremeni pristup vodstvu

Vodstvo ima iznimno veliku ulogu u menadžmentu. U suvremenim uvjetima, odnosno uvjetima brzih promjena i prijenosu informacija u velikom broju te istovremeno kratkom vremenu, igra važnu ulogu za opstanak pojedinih organizacija. U turističkom sektoru gdje se rad odvija na hijerarhijskim razinama, također je važan čimbenik. Vodstvo se često opisuje kao „kvaliteta“ koja bi trebala poticati i motivirati ljude da ostvare rezultate iznad onih trenutnih, već postojećih.

Mnogi autori navode više mogućih pristupa vodstvu, a Daft razlikuje transakcijski, karizmatički, transformacijski, interaktivni i uslužni pristup vodstvu.¹⁹

Transakcijski pristup vodstvu obuhvaća organiziranje rada podređenih, postavljanje ciljeva i pružanje potrebne podrške i savjeta kako bi se ostvarili zajednički ciljevi.

Karizmatički pristup predstavlja vođu koji motivira svoje podređene da postignu zadatke. On stvara ugođaj promjene i vizije koje potiču sljedbenike da ostvaruju bolje rezultate.

Transformacijski tip vodstva pomaže sljedbenicima da uvijek postignu više. Ova vrsta vodstva često ovisi o karizmatičnim i vizionarskim sposobnostima vođe. Ovakvi vođe imaju duboko razumijevanje potreba radnika, a to razumijevanje mogu s istima i podijeliti.

Interaktivno vodstvo karakteriziraju žene kao vođe, no ono nije isključivo ograničeno na njih. Vođe ovog pristupa uglavnom više vole raditi zajedno kako bi postigli ciljeve.

Pristup vodstvu orijentiran na usluge karakterizira vođu kao nekoga tko polazi od potreba zaposlenika i nastoji ostvariti ciljeve organizacije. Cilj uslužnog pristupa jest povećanje motivacije, a vođa je u ovom slučaju više posvećen izgradnji organizacije nego sebi.

Pružanje slobode i uključivanje zaposlenika temelj su današnjih stilova vodstva. Vođa u suvremenim organizacijama najčešće primjenjuje i načela modernog menadžmenta kao što

¹⁹ Daft, *The Leadership Experience*, 362.

je usmjerenost na kupca, stalno usavršavanje, timski rad, partnerski odnos s dobavljačima, osjećaj za moral, etiku i slično.

3. Uloga vođe u menadžerskom timu

U sociologiji, uloge su ponašanja koja se očekuju od osobe koja zauzima određeni društveni položaj.²⁰ Vođa (eng. *leader*) se definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Djeluje inspirativno i pomaže članovima grupe da ostvare ciljeve kroz maksimalno aktiviranje njihovih sposobnosti.²¹

Svaki vođa ima različite uloge koje obavlja kako bi omogućio pojedincima i grupama da zadovolje svoje potrebe u određenom trenutku, ali istovremeno da ostvare i organizacijske ciljeve. Postoje različita mišljenja o ulogama vođe, a prema jednoj od tih perspektiva, vođa obnaša pet različitih uloga:²²

1. Obučava – uključuje izvedbu i učenje,
2. Sponzorira – uključuje razvijanje prijateljskih odnosa, delegiranje zadataka i odgovornosti,
3. Trenira – učenje ljudi kako da pridonose i sudjeluju u radu organizacije,
4. Savjetuje – praćenje rada, davanje jasnog i uvjerljivog feedback-a,
5. Sučeljava – uključuje zdravu diskusiju o osjetljivim pitanjima istovremeno ne razmišljajući suviše emocionalno.

Sposobnost vođe je njegova ili njezina osobina koja omogućuje vođenje skupine koja je spremna biti vođena. Pritom isključivo teži ka uspjehu. Potrebno je posjedovati određene sposobnosti. Hellriegel i Slocum navode pet sposobnosti karakterističnih za uspješnog vođu.²³

1. ovlast vođe za dijeljenje moći s podređenima putem njihovog uključivanja u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti,
2. intuitivna sposobnost vođe u prihvaćanju promjena te poduzimanje akcija kako bi se te promjene preduhitrile,

²⁰ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, „Hrvatska enciklopedija“, 2021, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63098>, (pristupljeno: 1. lipnja 2023.).

²¹ Buble, *Osnove menadžmenta*, 310.

²² Ibid., 311.

²³ Ibid., 311.

3. samosvijest vođe koja omogućuje prepoznavanje vlastitih prednosti i identificiranje načina za nadoknadu vlastitih nedostataka,
4. vizionarski pogled vođe koji uključuje sposobnost da prepozna bolje radno okruženje,
5. usvajanje vrijednosti, što podrazumijeva prepoznavanje vrijednosti poduzeća i vrijednosti pojedinaca te da uskladi te vrijednosti radi ostvarenja skladnog odnosa.

Nastavno na ulogu vođe u menadžerskom timu, kao i sposobnosti koje je potrebno posjedovati, ipak, nije moguće zaključiti da su svi spremni preuzeti ulogu vođe. Kao što je važan utjecaj na grupu sljedbenika, odnosno tim, jednako je važno razviti sustav koji će ulogu vođe učiniti atraktivnom. Shodno navedenome, u daljnjem tekstu obradit će se tipovi vođe i timova kao cjeline.

3.1. Pojam i tipovi vođa

Poznavanje razlike između zaposlenika i vođe značajno je za razumijevanje samog vodstva organizacije. Kao što je već prethodno navedeno, vođa je pojedinac koji ima moć utjecaja na skupinu ljudi. Vođa je odgovoran za pokretanje, planiranje i organiziranje akcija, te poticanje suradnje među članovima grupe. Vođa, tj. *leader* je član tvrtke koji pokazuje izbor liderskih osobina u cijeloj organizaciji, na čelu je grupe i djeluje motivirajuće. Vodstvo je često nasljedno kod pojedinaca koju drugi razvijaju kroz praksu i formalnu poduku.

U ostvarivanju uloge vođe, pojedinac prakticira određeni stil. Stil kao takav zasnovan je na kombinaciji učenja, vjerovanja, ponašanja, vrijednostima, kulturi organizacije i pravilima iste. Svaki stil određuje i stil vođenja pojedinca.

Svaki vođa koristi stil koji je primjeren određenoj situaciji i kao takav predstavlja originalnost i efektivnost. Stilovi mogu biti: vizionarski vođa, instruktivan vođa, afilijativan vođa, demokratski vođa, vođa predvodnik, dominantan vođa.²⁴

Vizionarski vođa pokreće i motivira ljude, dijeli znanje i informacije s drugima. Instruktivan vođa tretira ljude pošteno te se vodi iskrenošću i integritetom. Podržava ljude te pruža inspiraciju za postizanje individualnih i kolektivnih ciljeva. Ima vrlo izražene

²⁴ Buble, *Poslovno vođenje*, 29.

komunikacijske vještine koje koristi za prikupljanje informacija, traženje ideja i donošenje odluka.

Afilijativan vođa je tip koji promovira pozitivno raspoloženje i harmoniju odnosa. Usredotočen je na rješavanje sukoba i stvaranje osobnih veza između zaposlenika i njihovih menadžera. Potiče izgradnju osjećaja zajedništva i povjerenja. Samo neke od karakteristika ovog tipa vođe su sljedeće: sklad, kreativnost, stvaranje veza, fleksibilnost, elastičnost, pozitivnost.²⁵

Demokratski vođa potiče svakog člana na sudjelovanje u donošenju odluka dijeljenjem vlastitih mišljenja. Potiče otvoreni razgovor, pomaže u postavljanju ciljeva, procjeni vlastitih performansi te motivira na rast.²⁶

Vođa predvodnika gradi veće ciljeve za skupinu sljedbenika očekujući izvrsnost. Prepoznaje slabije performanse te zahtijeva veći angažman.

Dominantan vođa definiran je situacijom i vrstom organizacijskog okruženja. Njegove osobine i stil, predanost i postignuća čine ga dominantom u odnosu vođa – podređeni.²⁷

Vodstvo, vođenje i vođa te njegove uloge usmjerene su ka istome – postizanju zajedničkih ciljeva. Upravo zbog navedenoga, zajedništvo i harmonija, odnosno sklad koji je spomenut u prethodnom poglavlju ključan je za razumijevanje daljnje tematike – timova. Što su timovi, koje su njihove karakteristike te na koji način djeluju tema je nastavka ovog rada.

3.2. Pojam i karakteristike timova

Timski rad postaje ključan za uspjeh organizacija u sve promjenjivijem i konkurentnom okruženju. Organizacije kao takve, prepoznaju važnost poticanja kreativnosti i suradnje među članovima kako bi iskoristile njihov puni potencijal. Upravo navedeno predstavlja

²⁵ Indeed Editorial Team, „Affiliative leadership: Definition, Benefits and Tips“, 2017, dostupno na: https://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide/citation-guide-1.html, (pristupljeno 1.lipnja 2023.).

²⁶ Indeed Editorial Team, *Democratic leadership style in the workplace: Pros and Cons*, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/democratic-leadership>, 2023, (pristupljeno 1.lipnja 2023.).

²⁷ Goleman i Boyatzis, *Primal Leadership*, 128.

novu organizacijsku strukturu i novu definiciju vođenja. Tako, timovi postaju ključna sastavnica suvremenih organizacija.

Tim (eng. *team*) označava grupu ljudi istih ili sličnih karakteristika za obavljanje zadatka. Kao pojam, upotrebljava se za sve oblike i vrste grupa u društvenim, gospodarskim, političkim, sportskim, kulturnim i ostalim djelatnostima, a obično ne označava karakter pravne osobnosti.²⁸ Razlozi za formiranje timova, njihov sastav i vrsta posla kojim se bave često utječu na njihovu podjelu u organizacijama i poduzećima. Najčešće se ističu radni timovi i upravljački timovi kao glavne kategorije timova u ovom kontekstu. Riječ tim najčešće se uspoređuje s riječju grupa. U praksi postoji različito nazivlje za skupinu ljudi kao što su: tim, poduzeće, odbor, pogon, sektor i služba.

Prije definiranja karakteristika timova potrebno je utvrditi elemente koji određuju grupu, odnosno tim. Prema Kreitneru, osnovni elementi su sljedeći: „skup dvoje ili više ljudi, slobodna interakcija između članova, zajednički identitet i zajednička svrha.“²⁹ U vezi s navedenim elementima, lako je moguće definirati tri kvalitete koje označavaju prave timove svjetske klase. Prva od kvaliteta jest nedostatak pogrešaka, zatim razlika u pobjedi koju postižu, te posljednja, naboj koji timovi dobiju od onoga čime se bave. Ovakvi timovi, čak i u najtežim trenucima održavaju ravnotežu. Samopouzdanje koje imaju te vjera u ostale članove tima svakako je bitna odrednica uspješnih timova.³⁰ Studija provedena 2015. godine unutar Google tima definira pet glavnih karakteristika tima. Provedeno je preko 200 intervjua te pregledano preko 250 atributa aktivnih Google timova. Individualne osobine i potrebne vještine bile su potrebne za sastavljanje tzv. zvjezdanog tima. Temeljem rezultata izneseno je pet ključnih karakteristika timova:³¹

1. Psihološka sigurnost – možemo li riskirati u ovom timu bez osjećaja nesigurnosti?
2. Pouzdanost – možemo li računati jedni na druge da ćemo raditi kvalitetno?
3. Struktura i jasnoća – jesu li ciljevi, uloge i planovi izvršenja u timu jasni?
4. Značaj rada – radimo li na nečemu što je osobno važno za svakoga u timu?
5. Utjecaj rada – vjerujemo li u osnovi da je posao koji radimo važan?

²⁸ Cerović, op. cit., 693.

²⁹ Kreitner, *Management*, 472.

³⁰ Kirk, „World-class teams“, 1992, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/world-class-teams>, (pristupljeno 1.lipnja 2023.).

³¹ Rozovsky, „The five keys to a successful Google team“, 2015, dostupno na: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>, (pristupljeno 1.lipnja 2023.).

Daleko najvažnija od pet karakteristika bila je psihološka sigurnost. Ona djeluje kao podloga ostale četiri karakteristike. Istraživanje je pokazalo kako se ljudi nerado upuštaju u ponašanja koja bi mogla negativno utjecati na to kako drugi percipiraju našu sposobnost, svijest i pozitivnost. Iako je ova vrsta samozaštite prirodna na radnom mjestu, štetna je za učinkovit timski rad. S druge strane, što se sigurniji članovi tima osjećaju jedni s drugima, veća je vjerojatnost da će priznati pogreške, biti partneri i preuzeti nove uloge. Manje je vjerojatno da će pojedinci u timovima s većom psihološkom sigurnošću napustiti organizaciju. Vjerojatnije je da će iskoristiti moć različitih ideja svojih kolega, donosit će više prihoda, a menadžeri ih ocjenjuju dvostruko učinkovitijima.

Tim, odnosno grupa, skupina koja teži ostvarenju zajedničkog cilja, neophodna je za uspjeh organizacije. Na čelu tima nalazi se vođa. U obavljanju složenih zadataka koji zahtijevaju znanje iz različitih područja, koordinacija između vođe i zaposlenika, odnosno skupine ljudi u timu, ima ključnu ulogu.

3.3. Ovlast i odgovornost vođe u timu

Većina organizacija ima ugrađene ovlasti i odgovornosti povezane s njihovim zaposlenicima, kupcima ili društvom u cjelini. Ovlast i odgovornost su međusobno izjednačene. Ovlast kao takva proizlazi iz definicije vođe, a za svaku ovlast preuzima se odgovornost.

Ovlast vođe definira se kao „ograničeno pravo za uporabom sredstava grupe, ili poduzeća, i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu.“³² Ovlast je uvijek vezana za poziciju, a posljedično i za pojedinca. Moguće je razlikovati tri osnovna tipa ovlasti:³³

1. linijska,
2. štabna,
3. funkcijska ovlast.

Linijska ovlast temeljna je ovlast unutar poduzeća, prenosi se od najviših prema sve nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća. To je odnos u kojem nadređeni kontrolira

³² Sikavica i Novak, *Poslovna organizacija*, 444.

³³ Cerović, op. cit., 655.

podređene. Ovom vrstom ovlasti uspostavlja se lanac zapovijedanja kojim se provodi prenošenje zapovijedi od nadređenog zapovjednika prema podređenim zapovjednicima.³⁴ Zadnji tip ovlasti je funkcijska ovlast. Osnove funkcijske ovlasti postavio je F.W.Taylor. Prema njemu, ovaj tip ovlasti suprotan je linijskom sustavu ovlasti što znači da umjesto jednog nadređenog, funkcijsku ovlast ima veći broj nadređenih dok je izvršitelj samo jedan. Kao što je već spomenuto, za svaku preuzetu ovlast, potrebno je preuzimanje odgovornosti. Prema autorima Mesconu, Albertu i Khedouri, „odgovornost je definirana kao obveza izvršenja zadaća uz zadovoljavajuće rješenje“.³⁵ Odgovornost kao takva mora biti jasno iskazana. Posebno valja istaknuti važnost razmjernog odnosa ovlasti i odgovornosti. Više organizacijske razine imaju i veću odgovornost dok niže, istovremeno, imaju manje odgovornosti kod provođenja zadataka. Najčešće, razlika u ovlasti i odgovornosti šteti uspješnoj izgradnji organizacije. U vrlo uskoj vezi s ovlasti i odgovornosti nalazi se pojam i strukturni problem poslovnih organizacija današnjice – delegiranje. Kao takvo, obuhvaća sve dosad navedene ključne pojmove, a ključno pravilo koje je potrebno poštovati jest izjednačenje ovlasti i odgovornosti kod zaposlenika.

Ovlast i odgovornost kao takve imaju veliko značenje u poslovnom svijetu. Obje su prisutne u područjima poslovanja. Uspješno poslovanje zahtijeva prisutnost odgovornih pojedinaca koji su posvećeni brizi o svim aspektima organizacije. Jedan od ključnih segmenata je pravilno provođenje poslovnih aktivnosti. Imperativ za sve suvremene organizacije jest prakticiranje društveno odgovornog i poslovnog ponašanja kako bi sačuvale svoj ugled.

3.4. Upravljanje međuljudskim odnosima

Istinska vrijednost svake organizacije su ljudi. Prije ideja, projekata, budžeta i planova, ljudski kapital je sila kojom se može garantirati uspjeh organizacije. Međuljudski odnosi ključni su za zaposlene kako bi se dobro osjećali u radnom okruženju. Bez dobrih međuljudskih odnosa zaposleni teže, ili teško komuniciraju sa svojim kolegama te

³⁴ Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, Hrvatsko strukovno nazivlje, dostupno na: <http://struna.ihjj.hr/naziv/lanac-zapovijedanja/33914/>, (pristupljeno: 1 lipnja 2023.).

³⁵ Mescon, Albert i Khedouri, *Management*, 127.

istovremeno teže izvršavaju radne zadatke. Radna snaga postaje sve raznolikija u spolu, rasi, etničkoj pripadnosti i seksualnoj orijentaciji. Zbog toga je od posebnog interesa upravljanje međuljudskim odnosima zaposlenih na radnom mjestu.

Međuljudski odnosi jedni su od aktivnosti funkcije vođenja. Izgradnja dobrih odnosa dovodi do veće povezanosti i stvaranja veće efikasnosti za organizaciju. Sudionici svih interakcija u poduzeću su ljudi, odnosno, to je čovjek kao pojedinac i grupe, tj. skupine pojedinaca koji su povezani u tim. Različitost odnosa, određena je različitim interesima, no uvijek se povezuju zajedničkim ciljevima. Ukoliko su različiti, ciljevi mogu postati sredstvo konflikata.

Svaka organizacija sadrži pozitivne i negativne međuljudske odnose. Skupine ljudi, različiti karakteri i osobnosti dovode do disonancije u timovima. U ovom radu osvrnut ćemo se na pozitivne međuljudske odnose u poslovnim organizacijama i njihove prednosti. Mnogo čimbenika definira pozitivne odnose. Razumijevanje osoba i korištenje pozitivne komunikacije jedni su od najvažnijih čimbenika koji kreiraju pozitivne odnose. Razumijevanje osoba i podizanje svijesti o ljudima i različitom ponašanju ljudi doprinosi razumijevanju posebnosti svake osobe. Drugim riječima, moguće je razumijevanje i davanje povratne informacije. Na taj način, pruža se osjećaj shvaćanja, te posljedično, odnoseći se pozitivnije prema sugovorniku, doprinosi se budućim poslovnim odnosima.³⁶

Efekti koji proizlaze iz dobrih odnosa utječu na rad tima, određuju postavljanje grupe radnika prema zadanim ciljevima, utječu na stupanj suradnje te motivaciju grupe. Motivacija kao jedna od aktivnosti vođenja uključena je u poglavlja ovog rada. Kao aktivnost bez koje je nemoguće ostvariti i održati organizaciju stabilnom sljedeća je u nastavku ovog rada.

3.5. Motiviranje za rad

Motivacija je aktivnost vođenja koja pokreće pojedinca prema postizanju ciljeva. Ona predstavlja unutarnju silu koja potiče pojedinca na djelovanje i ostvarivanje rezultata. Motivacija može biti pozitivna, kada se temelji na želji za postizanjem uspjeha, zadovoljstva

³⁶ MojPosao, „Dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu“, 2008, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/65928/Dobri-medjuljuski-odnosi-na-radnom-mjestu/3/>, (pristupljeno: 1. lipnja 2023.).

i osobnog rasta, ili negativna, kada je motivirajuća sila strah od kazne ili izbjegavanje negativnih posljedica. Motivacija se često opisuje izrazima poput motiva, svrhe i razloga. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, vrednovanje rada i nagrađivanje radne izvedbe ključna su područja interesa u upravljanju ljudskim potencijalima. Izgradnjom efikasnog sustava motivacije, organizacija ostvaruje kratkoročni ili dugoročni uspjeh. Motivacija je stanje u kojem je čovjek iznutra pobuđen porivima, težnjama, željama i motivima. Usmjeren je na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.³⁷

U organizacijama koje ne slijede strategiju motiviranja najčešće vlada negativna radna atmosfera, manjak odgovornosti i nedostatak povjerenja. Nezadovoljstvo radnika dovodi do neuspješnosti organizacije. U suvremeno doba, organizacije potiču stvaralaštvo, veće rezultate, odgovornost i obveze. Na taj način postiže se veća ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost. Motivaciju je moguće podijeliti na dvije vrste: materijalnu i nematerijalnu. Kao najstariji način motiviranja je novac, plaća zaposlenika. S druge strane priznavanje uspjeha, dobre socijalne i kulturne klime su puno efikasniji načini motivacije.³⁸

Motiviranje za rad zadatak je menadžera. Menadžerska aktivnost u mnogim slučajevima postaje ključ uspjeha. Znati koji faktor u svakom pojedinačnom slučaju pokreće ljudski potencijal nije jednostavan zadatak. Vođa kao takav mora prepoznati i odrediti motive svojih podređenih, svoje skupine zaposlenika, tj. tima. Upravo zbog važnosti motivacije, moraju biti aktivni, inventivni i vješti. Čimbenici koji potiču motivaciju nadalje se razvrstavaju u tri osnovne grupe čimbenika utjecaja na motivaciju ljudi:³⁹

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike.

Individualne karakteristike održavaju potrebe, vrijednosti i interese koje posjeduje svaki pojedinac. Razlikuju se od osobe do osobe te je stoga nužno poznavati individualne karakteristike podređenih kako bi se motivacijom pristupalo području koje je nužno unaprijediti.

Organizacijske karakteristike obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu upravljanja i sustav nagrađivanja koji doprinose efikasnosti poduzeća.

³⁷ Buntak, Droždek i Kovačić, *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, 56.

³⁸ Buntak, Droždek i Kovačić, *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, 60.

³⁹ Buble, *Management*, op. cit., 493.

Što pokreće ljudsko ponašanje, zašto ljudi prihvaćaju faktore kao što su plaća, napredovanje, benefiti i sigurnost posla, a ujedno odbacuju druge, te što je zapravo u podlozi ljudske motivacije pitanja su na koja su pokušali odgovoriti mnogi autori putem teorija motivacije. Teorije motivacije mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije. Prva se odnosi na hijerarhijske potrebe nižeg i višeg reda, pri čemu niže potrebe moraju biti zadovoljene prije nego što se moguće usmjeriti na više potrebe. Druge dvije teorije naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje i reagiranje pojedinca te ističu individualne želje i potrebe za moći, povezanosti i postignućem.⁴⁰

Cilj motivacije je zadržavanje postojećih i privlačenje novih zaposlenika, uspješnost poslovanja, skladni međuljudski odnosi te osobni i timski napredak. Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ipak pružaju veći napor i postižu veći doprinos organizaciji, što posljedično rezultira i većim zadovoljstvom na poslu.

⁴⁰ Jambrek i Perić, *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, 1181-1206.

4. Temeljne karakteristike vođe

U suvremeno doba, glavni sastojak uspjeha sadržan je u jednoj osobi koja prevladava u svim današnjim uspješnim malim, srednjim i velikim organizacijama. Vođa (eng. *leader*) je osoba koja ima utjecaj na ostale pojedince u grupi. Osoba je koja pokreće, planira i organizira akcije. Ostvarenje zajedničkih ciljeva je glavni zadatak vođe. Kako bi došao do cilja, potrebno je da ima sposobnost, motivaciju i moć. Za cjelokupno funkcioniranje organizacije, vođe moraju biti učinkoviti u svom radu. Karakteristike učinkovitog vođe su poštenje i integritet, samopouzdanje, vještine i sposobnosti, predanost i strast, odgovornost, delegiranje i osnaživanje, kreativnost i inovacije, empatija, otpornost, emocionalna inteligencija, poniznost, transparentnost, vizija i svrha, timski rad i strategija poučavanja.⁴¹ Od iznimnog je značaja da vođa bude svjestan svih navedenih karakteristika. Osim navedenih, oni moraju imati vjeru u sebe i razvijanje pozitivnih gledišta u smislu pojedinaca kao i različitih aspekata organizacije. Nastavno, može se reći kako sve osobe na vodećim pozicijama trebaju biti dobro opremljene navedenim karakteristikama te ih provoditi u praksi na djelotvoran način.

Od vođa se traži izgradnja samopouzdanja i samopoštovanja. Moraju održavati snažan integritet u smislu sebe i drugih. Vođe se ujedno usredotočuju i na povećanje međusobnog razumijevanja i promicanje timskog rada. Učinkovito razumijevanje problema te pružanje rješenja je radna dužnost vođa. Tijekom provedbe radnih dužnosti moguća je pojava rizika. Kao vođe, pojedinci trebaju održavati visoku razinu povjerenja, profesionalnost, pravednost, samopouzdanje i jasnoću. Uspješni vođe su mudri i pronicljivi, sposobni su razumjeti probleme i potrebe drugih, predani su, razinom energije i osobinama morala i etike te su kao takvi primjer drugima.

Karakteristike uspješnog vođe su sljedeće:

- **Iskrenost i integritet.** Nezamjenjive su karakteristike učinkovitog vođe. Integritet je praksa iskrenosti i pokazivanja dosljednosti te pridržavanje snažnih moralnih i etičkih načela i vrijednosti.
- **Povjerenje.** Povjerenje ili pouzdanje je osjećaj ili uvjerenje da čovjek može imati vjeru ili se osloniti na nekoga ili nešto. Vođe moraju osigurati posjedovanje učinkovitog znanja u okviru radnih obveza. Povjerenje nije urođeno obilježje. To

⁴¹ Kapur, *Characteristics of effective leadership*, 4.

je sposobnost koja se stječe i poboljšava tijekom proteka vremena.⁴² Jedan od najboljih načina poboljšanja razine pouzdanosti jest redovita praksa.

- **Vještine i sposobnosti.** Neke od vještina koje vođe trebaju posjedovati su komunikacijske vještine, vještine vođenja, rješavanja problema, analitičke vještine, vještine kritičkog razmišljanja i slično. Za učinkovito vodstvo, karakteristično je posjedovanje i nadogradnja vještina i sposobnosti.
- **Predanost i strast.** Predanost se odnosi na posvećivanje nečemu. Strast podrazumijeva imanje snažnih emocija koje odražavaju intenzivnu želju i entuzijazam. Različiti načini povećanja predanosti i strasti su: nadahnuće, odgovornost, postavljanje rutine, sigurnost u prosudbu i odluke, učenje novih znanja, promatranje šire slike, stvaranje svijesti u smislu različitih područja i donošenje mudrih i produktivnih odluka
- **Odgovornost.** Vođe su odgovorni u smislu svojih radnih dužnosti i odgovornosti. Prihvatanjem odgovornosti, vođe razumiju i prihvaćaju posljedice svojih postupaka. Odgovornost je karakteristična za učinkovito vodstvo, ono pojedincima olakšava provedbu zadataka na odgovarajući način u skladu s željenim ciljevima.
- **Delegiranje i osnaživanje.** Delegiranje je jedan od temeljnih koncepata vodstva. U organizaciji se očekuje obavljanje posla od strane menadžera tako da se obveze radnog mjesta delegiraju podređenima. Uz delegiranje rada postoji i delegiranje ovlasti kako bi podređeni mogli obavljati svoje zadaće. Izražavanje svojih ideja i gledišta, pa i sudjelovanje u procesima donošenja odluka od velike je važnosti za izgradnju profesionalne ličnosti. Na taj način, promiče se dobrobit zaposlenika i organizacije u cjelini.
- **Kreativnost i inovacije.** Kreativnost se odnosi na maštu ili postojanje izvorne ideje za stvaranje. Inovacija je implementacija nečeg novog. S napretkom i pojavom modernizacije, potrebno je ostvariti kreativnost i inovacije u provedbi zadataka i funkcija.

⁴² Psychology Today, „Confidence“, 2023, dostupno na <https://www.psychologytoday.com/us/basics/confidence>, (pristupljeno 1. lipnja 2023.).

- **Empatija.** „Empatija je kognitivno razumijevanje položaja druge osobe, emocionalno uživljavanje u osjećaje druge osobe.“⁴³ Empatija lidera je ključ za promjenu kulture organizacije.⁴⁴ Usko je povezana s karakteristikom emocionalne inteligencije, tj. sposobnosti praćenja vlastitih i tuđih emocija. Emocionalna inteligencija vrlo je široka tema u suvremenom svijetu, a smatra se i jednom od temeljnih karakteristika koja dovodi do razvoja međusobnog razumijevanja i boljeg funkcioniranja cjelokupne organizacijske strukture.
- **Poniznost.** Karakteristika poniznosti omogućuje vođama da pružaju potporu i pomoć. Neki od karakterističnih čimbenika su: slušanje drugih, svjesnost, otvorenost, pristupačna priroda čovjeka, traženje podrške i pomoći, prihvaćanje pogrešaka, odnošenje prema drugima s poštovanjem i ljubaznošću.
- **Transparentnost.** Karakteristika transparentnosti u vodstvu odnosi se na razumljivost i lucidnost.⁴⁵ Biti transparentan je proces koji ovisi o vođi i organizaciji odrađivanja zadataka na djelotvoran i smislen način.
- **Vizija i svrha.** Upravljanje ljudskim, financijskim, tehničkim i materijalnim resursima, provedba odgovornosti, oblikovanje zakona, politika i postupaka te cjelokupni rad čini viziju i svrhu organizacije. Radne obveze vođe i podređenih su usmjerene upravo na temeljima vizije i svrhe.
- **Timski rad.** Timski rad odnosi se na način rada sa skupinom osoba. Izgradnja timskog rada percipira se kao vještina pojedinaca. Rad u koordinaciji i integraciji te predanosti postizanju zajedničkih ciljeva temeljne su karakteristike mnogih velikih korporacija. Postoji mnogo prednosti timskog rada s naglaskom na: dobivanje podrške i pomoći u provedbi posla, razvoj različitih vrsta vještina, promicanje međusobnog razumijevanja te sposobnost razmjene ideja i stajališta. Tim potiče prijateljstvo i odanost na privatnom planu te povećava uspješnost cjelokupne organizacije na poslovnom planu.

⁴³ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, „Hrvatska enciklopedija“, 2021, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17843>, (pristupljeno 1. lipnja 2023.).

⁴⁴ Marjanović Pavle, „Empatija lidera je ključ za promenu kulture organizacije“, 2021, dostupno na: <https://www.nedeljnik.rs/empatija-lidera-je-kljuc-za-promenu-kulture-organizacije/>, (pristupljeno 12. lipnja 2023.).

⁴⁵ Kapur, op. cit., 12.

Vođa kao odgovorna osoba nositelj je svih aktivnosti i teži za ravnotežom svih utjecaja i želje da od svakog pojedinca izvuče optimalni rezultat. Kao što je vođenje dvosmjernan proces, jednako tako i vođa do cilja dolazi sa svojim sljedbenicima, a ne samostalno. Uz prirodne, urođene karakteristike, karakteristike vođe potrebno je nadopuniti lepezom znanja i vještina. Ravnoteža svih utjecaja i sposobnost utjecaja na druge je gotovo najvažnija uloga vođe koja će biti detaljnije obrađena u nastavku.

4.1. Sposobnost utjecaja na druge

Vodstvo unutar organizacije moguće je postići kombinacijom i korištenjem moći i autoriteta. Po definiciji Johna Kottera, „moć je sposobnost utjecaja na druge da obave stvari, dok je autoritet sačinjen od formalnih prava koja dolaze osobi koja zauzima određeno mjesto.“⁴⁶ Moć ne mora nužno pratiti poziciju. U stvarnosti, često postoje ljudi koji su u položaju autoriteta, ali nemaju utjecaj na ponašanje drugih. Vodstvo, autoritet i moć mogu se naučiti i razviti, no ipak, da bi vođa bio utjecajan, potrebno je razlikovati različite oblike moći te odabrati onaj koji je najviše u skladu s njegovim stilom, karakterom i radnim okruženjem.

Postoji sedam vrsta upravljačkih moći. To su: legitimna, stručna, prisilna, nagradna, referentna, karizmatička i informativna moć.⁴⁷ Legitimna moć proizlazi iz hijerarhijskog položaja vođe i temelji se na osobnom i formalnom autoritetu koji vođa posjeduje. Nagradna moć proizlazi iz sposobnosti nagrađivanja podređenih. Prisilna moć proizlazi iz uvjerenja da vođa ima ovlasti za primjenu sankcija ili kazni prema podređenima koji ne ispunjavaju očekivanja. Referentna moć proizlazi iz identifikacije podređenih s vođom i želje da budu kao on. Stručna moć temeljena je na specijalnim znanjima koje posjeduje vođa.⁴⁸ Karizmatička moć je način vršenja utjecaja na ljude silom karaktera. Posljednja, informacijska moć je izvedena iz znanja koje vođa posjeduje kako bi strateški utjecao na ponašanja, stavove i vrijednosti u njihovu korist.⁴⁹

⁴⁶ Kotter, *Power and Influence*, 11.-12.

⁴⁷ Goncalves, *Leadership styles: The power to influence others*, 2.

⁴⁸ Buble, *Management*, op.cit., 522.

⁴⁹ Goncalves, op. cit., 2.-3.

Uspješno ostvarenje organizacijskih ciljeva je nemoguće bez djelotvornog utjecaja na ponašanje suradnika. U suvremenom svijetu, moć utjecaja, uz znanje i povjerenje, smatra se trećim važnim čimbenikom u upravljanju – tzv. čimbenik upravljačke trijade. Ona omogućuje vođi da oblikuje ponašanje i stavove drugih ljudi unutar organizacije. Moć utjecaja proizlazi iz različitih izvora i zahtijeva vještine komunikacije, pregovaranja i motiviranja.⁵⁰ Utjecanje na druge je ključno za menadžment i često se smatra posebnom funkcijom unutar njega. To je proces kojim menadžment usmjerava ponašanje suradnika kako bi osigurao uspješno obavljanje aktivnosti.

4.2. Osobine ličnosti vođe

Ličnost je razmjerno stabilan oblik ponašanja, navika i tendencija, što ga je neka osoba razvila na temelju naslijeđa, u reakcijama na nagrade i kazne koje je primila tijekom života.⁵¹ Problem u definiranju ličnosti jest stabilnost, odnosno nestabilnost ove čovjekove karakteristike. Ličnost se sastoji od osobina, a određena je postojanjem razlika u obrascima ponašanja. Vođa treba posjedovati razumijevanje potreba i interesa članova grupe, biti otvoren za nove ideje i rješenja, motivirati i poticati te učinkovito upravljati dostupnim resursima. Iako su karizmatičnost, stručnost i obrazovanje važni faktori za uspješno vodstvo, oni sami nisu dovoljni. Zaista bitne su i osobine ličnosti koje omogućuju nekome da postane vođa.

Modeli ličnosti dali su najveći doprinos u istraživanju ove tematike. Bazirani su na metodi samostalne percepcije ili na metodi procjene od strane drugih ljudi. Costa i McCrae 1985. godine definirali su tzv. „Velikih pet faktora“: ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, emocionalnu stabilnost i otvorenost.⁵² Sve navedeno čini petofaktorski model ličnosti koji uključuje upravo navedene dimenzije.

Ekstraverzija obuhvaća društvenost, sklonost traženju iskustava koja omogućavaju socijalne interakcije, toplinu i asertivnost. Ekstraverti uživaju u stalnom druženju s drugim

⁵⁰ Bahtijarević Šiber, Sikavica, i Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, 63.

⁵¹ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, „Hrvatska enciklopedija“, 2021, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=36411>, (pristupljeno 12. lipnja 2023.).

⁵² Costa i McCrae, *Four ways five factors are basic*, 653.-665.

ljudima te su najefikasniji kada su okruženi socijalnom atmosferom. Ekstraverzija je snažan i dosljedan prediktor vodstva, odnosno vođe su obično ekstraverti.⁵³

Prema Goldbergu, emocionalno stabilne osobe su mirne i opuštene. Emocionalna nestabilnost vođe pogubna je za poslovanje. Vođa stoga, ne može imati niske vrijednosti emocionalne inteligencije jer neće uspješno vladati negativnim emocijama poput ljutnje i anksioznosti.⁵⁴

Savjesnost uključuje marljivost, odgovornost, pouzdanost, samokontrolu i organiziranost. Savjestan vođa teži postignuću, promišljeno i organizirano, pridržava se pravila te poštuje dugoročne ciljeve.

Otvorenost karakterizira vođu koji je spreman za nove ideje i nova rješenja. Vođe s visokim stupnjem otvorenosti nisu konvencionalni, a kroz vlastitu znatiželju i traganje potiču razvijanje kreativnosti, mašte te aktivno i samostalno djelovanje.

Ugodnost predstavlja pristojnost, ljubaznost, povjerljivost, tolerantnost, privrženost, brižnost, pomirljivost i iskrenost. Ovakav vođa ne upušta se u konflikte i prvenstveno bira kompromis.

U novije doba, petofaktorski model dopunjen je šestom dimenzijom pod nazivom poštenje.⁵⁵ Autori modela su Michael C. Ashton i Kibeom Lee. Pozivaju se na mogućnost različitijeg prikaza strukture ličnosti i putem njega pružaju alternativu drugim faktorskim modelima. Model sixfactor, odnosno HEXACO model obično se koristi u Kanadi i SAD-u. Osobine ličnosti ipak ne mogu se "podešavati" sukladno društvenim očekivanjima ili situacijama. Vođa će težiti da djeluje iskreno i pravedno, a dosljednost će posljedično rezultirati porastom vjere u vođu. Iako se ne može promijeniti osnovna osobnost, vođa ipak može naučiti i razvijati određene kompetencije kako bi bio učinkovitiji u vođenju i upravljanju ljudima.

⁵³ Blickle i sur., *Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive, and asymptotic relationship*, 6.

⁵⁴ Sulejmanović, *Velikih pet osobina ličnosti vođe*, 223-224.

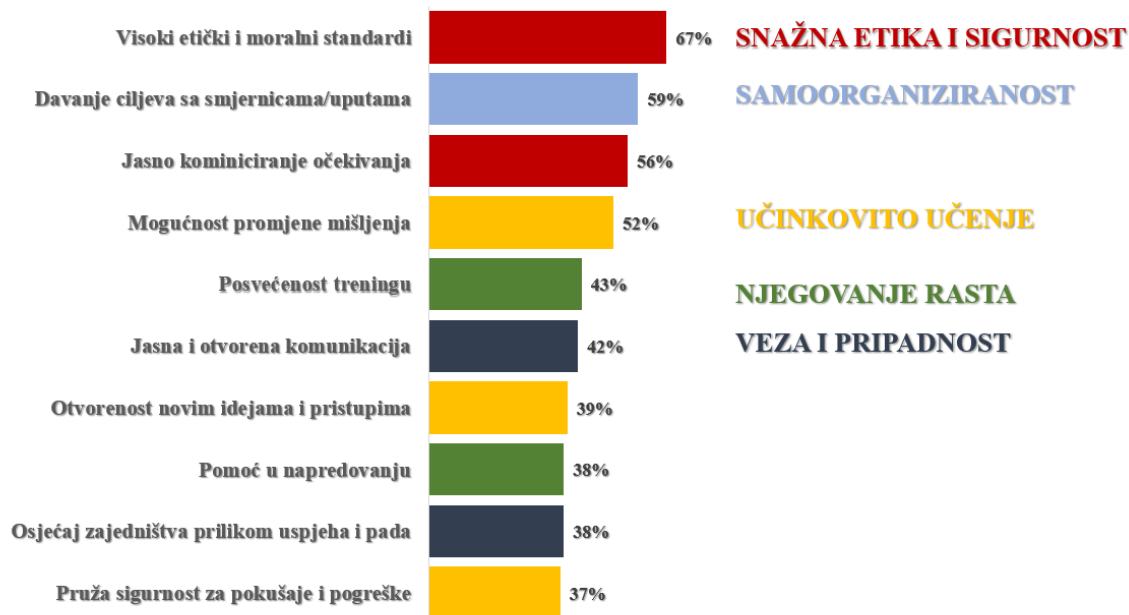
⁵⁵ Sulejmanović, *Velikih pet osobina ličnosti vođe*, 226.

4.3. Vještine vođe

Organizacija uvelike ovisi o pojedincu i njegovu umijeću vođenja. Kvalitete i vještine pojedinca definiraju mogućnost opravdanja odgovornosti i povjerenja koje uživa pojedinac – vođa. Pojedinci na ključnim pozicijama svakodnevno snose odgovornost za rad i dobrobit svojih zaposlenika. Vođe su neophodne u raznim područjima društva, bilo da se radi o poslovnom svijetu, politici, lokalnim organizacijama ili grupama prijatelja. Osoba koja preuzima ulogu vođe treba biti prikladan izbor u određenom trenutku i posjedovati sve potrebne vještine. Kvalitetan vođa je ključan za uspjeh organizacije, jer se pravilnim vođenjem i liderstvom prepreke lakše savladavaju. Kombinirajući različite vještine, vođa stvara uvjete za angažman, produktivnost, zadovoljstvo i motivaciju. Unikatan stil vođenja odgovara individualnoj osobnosti, ali ipak postoje opće vještine koje su istraživanjima dokazane kao poželjne.

Fokus istraživanja provedenog 2016. od strane S. Giles u preko 30 globalnih organizacija te ukupno 195 lidera u 15 zemalja, bilo je upravo pitanje vještina vođe, tj. određivanje njihovih najvažnijih vještina. Vještine su grupirane u pet glavnih tema koje sugeriraju skup prioriteta za vođe i programe razvoja vodstva: jaka etičnost i sigurnost, samoorganiziranost, organizacijsko učenje, rast i razvoj pojedinca, povezivanje i pripadnost.⁵⁶ Navedene vještine prezentirane su u obliku grafikona koji prikazuje deset liderskih karakteristika grupiranih u pet tema: snažna etika i sigurnost, samoorganiziranost, otvorenost novome, poticanje rasta te pripadnosti.

⁵⁶ Harvard Business Review, *The most important leadership competencies*, Google, dostupno na: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>, pristupljeno 10.6.2023.



Grafikon 1. Deset liderskih karakteristika grupiranih u pet tema

Izvor: obrada autorice prema Harvard Business Review, „The important leadership competencies“, 2016, dostupno na: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>, (pristupljeno 12. lipnja 2023.).

Većina ispitanika odabrala je visoke etičke i moralne standarde, dok je komuniciranje jasnih očekivanja odabralo nešto više od polovice ispitanika. Vođa s viskom etičkim standardima prenosi predanost i pravednost, ulijevajući povjerenje, dok pružanje jasnog smjera uz omogućavanje zaposlenicima da organiziraju vlastito vrijeme i rad identificirano je kao sljedeća važna vještina vodstva – samoorganiziranost. Vođa djeluje kao dio tima, te se moć ravnomjerno raspoređuje unutar cijele organizacije. Osnaženi timovi su produktivniji i proaktivniji, pružaju bolju uslugu i pokazuju višu razinu zadovoljstva poslom i predanosti.

Vođa koji pokazuje otvorenost novim idejama i potiče organizacijsko učenje našao se na trećem mjestu ove ljestvice. Kako bi potaknuo učenje među zaposlenicima, vođe najprije moraju osigurati da su otvoreni za učenje sami. Stvaranje kulture koja podržava preuzimanje rizika također je vještina vođe koja ga čini nezamjenjivim dijelom tima. Izgradnja kolektivne inteligencije te učenje na tuđim greškama su dijelovi ove kategorije koju su ispitanici percipirali također kao važnu vještinu lidera.

Zanemarivu razliku moguće je uočiti između vještine njegovanja rasta pojedinca i osjećaja povezanosti i pripadnosti s vodstvom prvoga. Zalaganje, podržavanje obuke i

promocije visoko je ocijenjeno u ovom istraživanju stoga se nalazi u samom vrhu piramide vještina. U povezanosti s prethodnim, njegovanje osjećaja povezanosti i pripadnosti našlo se na petom mjestu ovog istraživanja. Ljudi su društvena bića, teže povezanosti i osjećaju pripadnosti po svojim prirodnim karakteristikama. Prema neuroznanosti, stvaranje veza i sigurnosti jedan je od najtežih društvenih zadataka.

Uza sve navedene vještine koje su preferirane od strane ispitanika, ipak, vođa mora imati i sljedeće vještine: komunikacijske vještine, vještine vođenja, rješavanja problema, analitičke vještine, vještine kritičkog razmišljanja, prezentacijske vještine, vještine donošenja odluka, tehničke vještine, radna etika, itd. Nadogradnja vještina i sposobnosti je ključna kako za vođu tako i za zaposlenike. Kontinuirano učenje novih znanja doprinosi pojedincu jednako koliko i organizaciji stoga su programi obuke i razvoja postali standard u suvremenim poslovnim organizacijama.

4.4. Značaj morala vođe

Suvremena razumijevanja poslovnog vodstva priznaju da se učinkovito upravljanje ne može svesti na moralno neutralan stav koji se fokusira samo na postizanje organizacijskih ciljeva bez moralnih i etičkih razmatranja.⁵⁷ Bez obzira na hijerarhijski položaj, vođe utječu na druge, izazivaju identifikacije i djeluju kao uzori. Zbog navedenog utjecajnog položaja, odgovornost i moral su nasljedni dio vodstva. Prema Hrvatskoj enciklopediji, riječ moral dolazi od latinske riječi *moralis*, što znači ćudoredan. To je „skup neizrečenih društvenih pravila koja određuju način ponašanja u određenoj društvenoj skupini ili zajednici, temeljeći se na tradiciji i općeprihvaćenim standardima vrednovanja postupaka prema načelima „dobrog“ i „lošeg.“⁵⁸

Kao nositelj poslovnih aktivnosti, ponašanjem, odlukama i odnosima vođa organizaciji daje novu dimenziju. Prema radu Bahtijarević-Šiber, moguće je razlikovati kriterije moralnog odlučivanja prema različitim pristupima: utilitaristički pristup (osiguravanje

⁵⁷ Nielsen, *Introduction to the special issue. In search of organizational virtue: Moral agency in organizations*, 317–321.

⁵⁸ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, „Hrvatska enciklopedija“, 2021, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=41862>, (pristupljeno 12. lipnja 2023.).

najvećeg dobra za veliki broj ljudi), pristup moralnih prava (uvažavanje i zaštita osnovnih prava i ostalih prava ljudi) i pristup pravednosti (omogućavanje pravedne raspodjele koristi i štete za sve ljude). Moral je kategorija vezana i za karakter čovjeka. Prilikom donošenja odluka, potrebno je uvažavati određena moralna prava:⁵⁹

- pravo slobodnog pristanka,
- pravo na privatnost,
- pravo na slobodu svijesti,
- pravo na slobodu govora,
- pravo na doličan proces,
- pravo na život i sigurnost.

Sva navedena prava pripadaju skupini moralnog pristupa. Prema ovom pristupu, moralna odluka je ona koja najbolje štiti prava osoba na koje ima utjecaj. Nedostatak morala u grupi, organizaciji ili tvrtki uzrokuje nezadovoljstvo, otuđenje, smanjenje produktivnosti, a nemoralno i neetično ponašanje postaje novo „normalno“. U suvremeno doba, moralno vodstvo važnije je no ikada. Samo moralni autoritet može izgraditi povjerenje i nadahnuće, stvoriti smisao i pomoći ljudima da zamisle bolju budućnost. U stvarnosti, moralni autoritet mogu i trebaju izvršavati svi u organizaciji.

Davanje kulturnog pomaka u moralnom vodstvu može početi s uzorima na vrhu, ali u konačnici mora biti dizajnirano u sustave i procese koji upravljaju načinom na koji organizacija djeluje. Tvrtke bi trebale uključiti moralno vodstvo, način razmišljanja, vještine i ponašanja u formalne razvojne programe i poslovne prakse. Zbog izrazito dramatičnih društvenih i poslovnih promjena kao što je bila epidemija COVID-19, nužno je inzistirati na inicijativama za stvaranje i jačanje moralnog vodstva današnjice. Put do moralnog vodstva na organizacijskoj razini je put od slijepe poslušnosti do informiranog pristanka pa sve do samoupravljanja.⁶⁰ Globalne promjene i posljedice učinile su ključnim ubrzati ovaj proces za dobrobit pojedinaca i organizacija.

⁵⁹ Cerović, op. cit., 162.

⁶⁰ Seidman, "New metrics for a new reality", 2016, dostupno na: https://medium.com/@LRN_Insights/new-metrics-for-a-new-reality-c728fc026a5a, (pristupljeno: 12. lipnja 2023.).

5. Istraživanje ključnih vještina vođe u odnosu na njegovu ulogu u timu

U ovom poglavlju rada bit će predstavljene i analizirane znanstveni članci u svrhu daljnje raščlambe temeljnih karakteristika vođe i njegove uloge u menadžerskom timu. Kao takve, posebna pozornost stavljena je na prirodene i naučene karakteristike vođe. Potencijalna problematika istraživanja ove teme leži u subjektivnosti, izazovima u mjerenju uspješnosti vodstva te utjecaju vanjskih čimbenika. Naime, istraživanja se često oslanjaju na samoprijavljene podatke kao što su anketni upitnici ili intervjui, što može dovesti do subjektivnosti i pristranosti. Kao takvi, sudionici mogu imati tendenciju prikazivanja sebe u povoljnijem svjetlu ili se pojavljuje neusklađenost između njihovih izjava i stvarnih postupaka. Prilikom mjerenja uspješnosti vodstva bilo samostalno ili u timu, identifikacija ključnih karakteristika može biti izazovna jer se mogu razlikovati ovisno o kontekstu, industriji ili kulturi. U kontekstu menadžerskog tima, uspjeh tima i rezultati mogu biti pod utjecajem raznih vanjskih čimbenika koji nisu direktno povezani s karakteristikama vođe (npr. ekonomske promjene, organizacijska struktura i sl.) što može otežati izoliranje specifične uloge vođe. Svrha istraživanja je razumijevanje karakteristika koje utječu na uspjeh, produktivnost, inovativnost, zadovoljstvo članova tima i druge performanse tima. Identifikacija najboljih praksi u vođenju koja uključuje ključne vještine, kompetencije i osobnosti te istraživanje utjecaja na druge, glavne su svrhe ovoga rada. Navedeno poglavlje rada temelji se na prethodno predstavljenoj teorijskoj podlozi, a u nastavku poglavlja dana je metodologija istraživanja, pregled ključnih rezultata, njihova rasprava i prijedlozi za buduća istraživanja.

5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se ispunila prethodno navedena svrha istraživanja, provedeno je istraživanje metodom analize sadržaja. Analiza sadržaja podrazumijeva sustavno proučavanje sadržaja različitih materijala, kao što su tekstovi, slike, audio ili video zapisi, a s ciljem njihove

organizacije te identifikacije određenih tema temeljem kojih se donose zaključci. Sukladno tome korišteni su sekundarni izvori podataka, a s obzirom na prirodu istraživačkog problema, u ovom slučaju to su znanstveni članci.

Članci su pretraživani u službenim bazama znanstvenih članaka, a to su Web of Science i Scopus kao dvije baze koje se osobito ističu po svojoj relevantnosti. Dodatno je korišten i alat Google Scholar kako bi se došlo do relevantnih članaka koji eventualno nisu obuhvaćeni spomenutim bazama.

Selekciji članaka pristupalo se kroz nekoliko ključnih koraka:

1. identificirane su ključne riječi na hrvatskom i engleskom jeziku (npr. *leadership, leader's characteristics/competencies/skills, characteristics of leadership, dominant leadership, influence, power, leadership character, personality, leader's role, teamwork, leader and his team* i sl.).
2. korištenjem navedenih ključnih riječi izvršena je pretraga u spomenutim bazama s obzirom na pojavljivanje navedenih riječi u naslovu ili sažetku,
3. pregledani su naslovi radova koje je dala pretraga te su eliminirani oni koji nisu povezani s temom istraživanja,
4. proučeni su sažetci preostalih radova kako bi se suzio izbor na one relevantne,
5. eliminirani su duplikati te se pristupa čitanju cjelovitih radova.

Temeljem kriterija relevantnosti i recentnosti, ukupno je odabrano i analizirano jedanaest članaka kako bi se usko povezale karakteristike i vještine vođe s njegovom uspješnošću i ulogom u radu. Članci su prezentirani u vidu tablice koju je moguće vidjeti niže u tekstu.

Tablica 1. Temeljne karakteristike vođe i njegova uloga u timu prema analiziranoj literaturi

RB	Autor(i)	Članak	Godina	Časopis	Svrha	Metoda/ tehnika	Ključne karakteristike vođe	Uloga vođe u timu
1.	M. M. Koehorst, A. J. A. M. van Deursen, J. A. G. M. van Dijk, J. de Haan	<i>A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st-Century Skills</i>	2021.	SAGE Open	Identificiranje i analiza organizacijskih čimbenika koji utječu na razvoj i primjenu vještina potrebnih u 21. stoljeću.	Osobni intervju	samopouzdanje, samostalnost, kritičko razmišljanje, kreativnost, analitičnost, komunikacija	Komunikator
2.	H. Ahmad	<i>Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics</i>	2015.	Procedia – Social and Behavioral Sciences	Istraživanje uloge i karakteristike vodstva sa osobnog stajališta visoko pozicioniranih lidera u TVET organizacijama	Osobni intervju	proncljivost, pravednost, komunikacija, osjećajnost	Trener
3.	J. Stoker, JC. Looise, O.A.M, Fisscher, R.D. De Jong	<i>Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams</i>	2001.	International Journal of Human Resource Management	Analiza odnosa između ponašanja vodstva, individualnih karakteristika, funkcionalnosti tima i varijabli ishoda	Anketa	autonomija, samopouzdanje, karizma, konzultativno vodstvo, obzirnost, predanost, učinkovitost	Izvršitelj
4.	J. Shen	<i>CEO characteristics: A review of influential publications and research agenda</i>	2021.	Accounting & Finance	Identifikacija ključnih karakteristika izvršnih direktora	Pregled literature	ekstraverzija, savjesnost, otvorenost, stabilnost, bliskost, kreativnost, analitičnost	Trener
5.	M.C. Schippers, R. Hogenes	<i>Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda</i>	2011.	Journal of Business and Psychology	Identifikacija veze između karakteristika ličnosti i energije, opisivanje uloge vodstva u oslobađanju energije sljedbenika	Pregled literature	ekstraverzija, savjesnost, otpornost, samoregulacija, samopouzdanje, snaga, predanost, angažman	Izvršitelj
6.	G. McCarthy, J. Milner	<i>Managerial coaching: challenges, opportunities and training 2013</i>	2013.	Journal of Management Development	Pružanje uvida u praksu upravljačkog coachinga uključujući performanse, zadovoljstvo i vještine vođe i zaposlenika	Pregled literature,	komunikacija, empatija, otvorenost, proncljivost, motivacija	Komunikator

7.	S. Talamas	<i>Learning from Leaders of Character</i>	2022.	The Journal of character & leadership development	Analiza učinkovitosti karakternih vođa	Pregled literature	integritet, etičnost, dosljednost, iskrenost, komunikacija, servant leadership praksa	Motivator
8.	E. Reynosa Navarro, E. Ganvini, S. Zavala, L. Becerra, A. Dávila, C. Bernal, E. Ulloa, J. Rosas	<i>Integral characteristics of the entrepreneurial leader: A pedagogical experience</i>	2020.	Journal of Entrepreneurship Education	Istraživanje integralnih karakteristika ključnih za uspješnog poduzetničkog vođu	Radionica	inovativnost, hrabrost, motivacija, pronicljivost, etičnost	Vizionar
9.	T. L. Friedrich, J. A. Griffith, M. D. Mumford	<i>Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use</i>	2016.	The Leadership Quarterly	Analiza karakteristika kolektivnog vodstva	Anketa	odgovornost, otvorenost, suradnja, fleksibilnost, komunikacija	Koordinator
10.	Dr. A. Salas – Vallina, Ph. D.	<i>The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)</i>	2018.	Journal of Business Research	Istraživanje utjecaja inspirativnih vođa na karakteristike sljedbenika	Anketa	transparentnost, autentičnost, emotivnost, proaktivnost, inovativnost, komunikacija, autonomija	Mentor
11.	R. Kapur	<i>Characteristics of effective leadership</i>	2020.	Research Gate	Istraživanje karakteristika koje vođe čine uspješnima	Pregled literature	vizija, komunikacija, empatija, fleksibilnost, prilagodljivost, motivacija	Vizionar

Izvor: obrada autorice

5.2. Analiza rezultata

Kao što je već navedeno, poznat je cijeli set temeljnih karakteristika vođe. Svjesnost vođe svih karakteristika izrazito je važna. Vođe opremljene temeljnim karakteristikama trebaju provoditi iste u praksi na djelotvoran način. Sukladno tome, analizirat će se niz znanstvenih članaka kako bi se istražilo koje karakteristike su najpoželjnije, najutjecajnije te koje najviše doprinose razvoju ličnosti vođe i funkcioniranju tima kao skupine podređene vođi.

Vještine kao što su kritičko razmišljanje, kreativnost, komunikacija, rješavanje problema, suradnja, postaju sve važnije za zaposlenike 21. stoljeća. Prema članku *A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st-Century Skills*⁶¹, navedene vještine često se nazivaju vještinama 21. stoljeća. Istraživanje je provedeno u tri baze podataka te se čimbenici mogu podijeliti u tri glave kategorije: karakteristike vođe, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. S obzirom na tematiku, u ovom slučaju fokus je stavljen na karakteristike vođe. Nalazi ovog istraživanja mogu imati značajne implikacije kada žele poboljšati vještine zaposlenika, omogućujući ciljane akcije za poboljšanje tih vještina. Kao čimbenik koji se najviše spominje jest transformacijsko vodstvo. Na temelju prikupljenih podataka na više od 150 milijuna radnih mjesta, okvir novih temeljnih vještina izdvojio je 14 vještina koje su potrebne profesionalcima za napredak. Ovaj okvir uključuje vještine poput kritičkog razmišljanja, kreativnosti, analitičkog rasuđivanja, komunikacije, suradnje i analize, te upravljanja. Posjedovanje upravo ovih vještina vođama, kao i zaposlenicima daje značajnu prednost. U kategoriji istraživanja vezanoj uz vođu, stil vođenja i ponašanje bili su najspominjaniji čimbenici. Biti uvjerljiv, savjetovati i pratiti, razumjeti i imati povjerenje, te motivirati svoje sljedbenike zadaća je vodstva, no ujedno i set karakteristika i sposobnosti koje je potrebno posjedovati. Prema navedenoj studiji zamijećen je pozitivan utjecaj liderstva na razvoj vještina 21. stoljeća kao što su samopouzdanje i samostalnost, te razumijevanje ovih karakteristika omogućava organizacijama da usmjere svoje napore u daljnji razvoj vještina, stvarajući poticajno okruženje za inovativnost, suradnju i kontinuirano učenje.

⁶¹ Koehorst, van Deursen, van Dijk i de Haan, "A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st – Century Skills", 1-16.

Nadalje, istraživanje provedeno pod naslovom *Leadership in TVET for the 21st century: Challenges, Roles and Characteristics*⁶² istražuje uloge i karakteristike vodstva sa osobnog stajališta visoko pozicioniranih lidera u TVET organizacijama. Sudionici studije odabrani su na temelju znanja i iskustva u vodećim organizacijama. Prema navedenom članku, vođe posjeduju tzv. *anti-panic personality*, a za potrebe vodstva potrebno je mnogo više od puke volje. Osjećaj, pronicljivost, pravednost i komunikacija s diskusijom te potenciranjem iste neke su od karakteristika koje vođa treba posjedovati. Naime, osjećaj kao takav predstavljen je kao glavni okidač smatrajući kako vođa mora moći „osjetiti“ svoje osoblje. Komunikacija, odnosno tzv. komunikacija s vizijom jedna je od glavnih karakteristika svakog lidera. Komunikacija kao takva doprinosi razvoju ideja, poslovanja, pa na taj način i zadovoljstvu sljedbenika. Pravednost, kao što je bila prije, i danas je postulat poslovanja i odnosa stoga je omogućavanje pravednosti prema svima izrazito važno u današnjem vremenu. Jedna od glavnih uloga i karakteristika vođe jest i pronicljivost. Studija ipak naglašava i niz nepoželjnih osobina kao što su nedostatak ili izostanak entuzijazma, demotivacija, nizak moral, favoriziranje pojedinca koji su se u ovom istraživanju pokazali kao slabe točke liderstva.

Nastavak sličnih pozitivnih i motivirajućih osobina istražen je u sljedećem članku pod nazivom *Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams*.⁶³ Rezultati studije vode prema modelu za učinkovito funkcioniranje R&D timova, s naglaskom na odnose između ponašanja vodstva, individualnih karakteristika, funkcionalnosti tima i varijabli ishoda. Čini se da su individualne karakteristike članova tima izrazito relevantne. Jedna od varijabli jest potreba za autonomijom te posljedično samopouzdanje. Veza između visokog samopouzdanja i performansi posebno je uočena te su osobe s visokim samopouzdanjem često vrlo uspješni vođe. Istraživanje je provedeno na više od 80 timova u dvije velike nizozemske organizacije s više od 600 zaposlenika. Rezultati također pokazuju da nekoliko karakteristika vodstva daje doprinos timovima, a to su karizma, konzultativno vodstvo (tzv. *feedback*) i obzirnost. Uočeno je da takvo vodstvo ima posebno snažne veze s predanošću, zadovoljstvom poslom i učinkovitošću. Kao ponovna karakteristika, i ovdje se spominje samopouzdanje, dok je

⁶² Ahmad, "Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics", 1471-1476.

⁶³ Stoker, Looise, Fisscher i De Jong, „Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams“, 1141-1151.

potreba za smjerom, odnosno komunikacija s vizijom jedna od novih karakteristika vođe u dosadašnjem presjeku istraživanja. Prema Barricku i suradnicima, jake veze postoje između ekstraverzije, savjesnosti i učinkovitosti, dok je treća grupa varijabli relevantna za funkcioniranje vođe i tima - timski duh.

Prema studiji *CEO characteristics: A review of influential publications and research agenda*⁶⁴, pružen je pregled utjecajnih publikacija u interesnom području. Svrha je identifikacija ključnih karakteristika izvršnih direktora, kao što su karakter, kognitivne sposobnosti i demografski čimbenici. U djelu se raspravlja i o utjecaju izvršnih direktora na organizacijske ishode poput poslovnih rezultata, inovacija i strateškog odlučivanja. U sklopu osobnosti kao najvažnije pokazale su se osobine ličnosti, poput ekstraverzije, savjesnosti, otvorenosti, stabilnosti i bliskosti, dok se u sklopu kognitivnih karakteristika može pronaći analitičko razmišljanje, *problem-solving* vještina i kreativnost. Članak se bavi i već prije zapaženim karakteristikama poput emocionalne inteligencije, etike i kulturne inteligencije koje su predložene i kao područja za buduća istraživanja.

Jedna od važnih studija provedena je i pod nazivom *Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda*.⁶⁵ Iako je energija koncept koji se podrazumijeva u mnogim motivacijskim teorijama, gotovo se nikada eksplicitno ne istražuje. U ovom članku, energija kao takva povezana je s karakteristikama ličnosti te istovremeno s ulogom vodstva. U organizacijama se stvarna moć i energija generiraju kroz odnose, a obrasci odnosa i kapaciteti za njihovo formiranje važniji su od zadataka, funkcija, uloga i položaja. Upravo povezujući s temom ljudskih karakteristika, održavanje skladnih odnosa jedna je i od funkcija vodstva. Karakteristike vođe kao što su snaga, predanost i angažman opisuju pozitivno radno stanje. Uočeno je i kako različite osobne karakteristike razaznaju energere od de-energera. Prema ovom istraživanju energični ljudi prije postižu ciljeve i više uživaju na putu do istih. Vođe se i tradicionalno smatraju energizirajućima. Ponovljena ekstraverzija, savjesnost i otpornost, utječu na razinu energije pojedinca. Članak ističe važnost vještina samoregulacije, gdje je samopouzdanje još jednom pokazalo značajan utjecaj na ulogu vođe i njegov rad u timu.

⁶⁴ Shen, „CEO characteristics: A review of influential publications and research agenda“, 361-385.

⁶⁵ Schippers i Hogenes, „Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda“, 193-203.

*Managerial coaching: challenges, opportunities and training 2013*⁶⁶ naziv je studije provedene 2013. godine gdje se ističe važnost empatije kao ključne karakteristike lidera. Kao što je već naglašeno, empatija je potrebna kako bi ljudi bili sposobni razumjeti potrebe svojih sljedbenika, a pružanje podrške i moć usmjeravanja djeluju kao nadopunjujući sastojci ove karakteristike. Članak naglašava važnost jasnog i efektivnog komuniciranja vođe. Vođe trebaju biti sposobni uspostavljati otvorenu i konstruktivnu komunikaciju. Ponovljene karakteristike kao što su sposobnost davanja povratne informacije, pronicljivost i motivacija i u ovoj su se studiji pokazale kao ključne karakteristike uspješnog vodstva. Sve ove karakteristike važne su i za tzv. menadžerski *coaching* o kojemu je riječ u navedenom istraživanju.

Kako bi se doprinijelo učinkovitosti, vođe inspiriraju te na temelju svojih karakternih osobina stvaraju pozitivnu organizacijsku kulturu te postižu održivi uspjeh tumačenje je istraživanja pod naslovom *Learning from Leaders of Character*.⁶⁷ Integritet kao najvažnija karakteristika vođe uključuje sljedeće: iskrenost, etičko ponašanje i dosljednost u svojim postupcima. Sve navedeno omogućuje vođama da steknu povjerenje i poštovanje svojih sljedbenika. Upravo je stoga ova karakteristika od značajne važnosti. Vođenje svrhom, odnosno komunikacija vizije trebala bi biti vještina svakog vođe. Jasna svrha i postavljanje značajnih ciljeva te istovremeno komuniciranje istoga doprinosi ulozi razvoja vođe i njegovoj ulozi u menadžerskom timu. Specifičnost ovoga istraživanja u odnosu na dosadašnje jest u ukazivanju na funkciju vođenja kao služenja (tzv. *servant leadership*), gdje vođe usvajaju mentalitet vođenja kao služenja. Ovakvi vođe prioritet daju potrebama svojih sljedbenika, osnažuju ih te promiču suradničku i podržavajuću radnu kulturu.

Motivacija, inovativnost, pronicljivost, etika i odgovornost te otvorenost i fleksibilnost samo su neke od karakteristika koje se ponavljaju u sljedeća dva izvora: *Integral characteristics of the entrepreneurial leader: A pedagogical experience*⁶⁸, *Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use*.⁶⁹ Hrabrost se pojavljuje kao nova

⁶⁶ McCarthy i Milner, "Managerial coaching: challenges, opportunities and training", 768-779.

⁶⁷ Talamas, „Learning from Leaders of Character“, 42-46.

⁶⁸ Reynosa Navarro, Ganvini, Zavala, Becerra, Dávila, Bernal, Ulloa i Rosas, „Integral characteristics of the entrepreneurial leader: A pedagogical experience“, 1-11.

⁶⁹ Friedrich, Griffith i Mumford, "Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use", 312.-333.

karakteristika koja je ujedno povezana sa samopouzdanjem, ali i već prije spomenutom energijom. Izazivanje promjena i preuzimanje rizika omogućuje im da istraže nove poslovne mogućnosti i da se lakše suoče s izazovima na putu prema uspjehu što je izuzetno važno kada je u pitanju uloga vođe.

Studija provedena 2021. godine: *The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)*⁷⁰, obuhvaća tematiku i ukazuje na element koji okupira poslovno okruženje i zadovoljstvo na poslu, a to jest utjecaj inspirativnih vođa na karakteristike sljedbenika te istovremeno sreću na njihovom radnom mjestu. Ova analiza savršeno obuhvaća temu temeljnih karakteristika te ulogu vođe u timu. S obzirom da je vođenje dvosmjernan proces, neizostavni su međuljudski odnosi. Efektivnost inspirativnog vodstva naglašava se dijalogom, transparentnošću, pozitivnom energijom i autentičnošću. Kroz ovaj, ali i druge radove, pokazalo se da vođe posebnu pozornost posvećuju emocijama te također neovisnom razmišljanju, proaktivnosti, aktivnom učenju i inovativnosti.

U prethodnom dijelu dan je pregled cjelokupnog istraživanja po pitanju temeljnih karakteristika vođe i njegove uloge. Konačni zaključci studija te saznanje koje su konačno krajnje karakteristike, bilo da su prirodne ili naučene, vidljiv je u posljednjem dijelu, ujedno i završnom dijelu ovoga rada.

5.3. Rasprava rezultata

Polazeći od glavne teme ovog završnog rada, fokusirajući se izrazito na temeljne karakteristike i ulogu vođe u menadžerskom timu, na temelju provedenih znanstvenih istraživanja identificirane su različite temeljne karakteristike vodstva. Navedene, te detaljno objašnjene karakteristike mogu se podijeliti na prirodne, tj. inherentne osobine vođa, i one naučene, koje se razvijaju kroz iskustvo i obrazovanje. U navedenim studijama, karakteristike su istražene s različitih aspekata, počevši od analize karakteristika 21.

⁷⁰ Salas-Vallina, "The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)", 162-171.

stoljeća, TVET organizacija, istraživanja karaktera izvršnih direktora, tzv. *energy managementa*, menadžerskog učenja pa sve do karakteristika sljedbenika, povezujući sve navedeno sa uspjehom organizacije, energijom iste, srećom i zadovoljstvom obavljanja poslova.

S obzirom na temeljne karakteristike vođe, istraživanja su istaknula sljedeće ključne faktore vezane uz:

- OSOBNOST: samopouzdanje, karizma, osjećaj za ljude, pronicljivost, pravednost, autonomija, obzirnost, ekstraverzija, savjesnost, otvorenost, etika i moral, unutarnja snaga pojedinca, predanost, otpornost, samoregulacija, empatija, podrška, iskrenost, emotivnost, hrabrost i snaga, osjećaj odgovornosti,
- INTELIGENCIJU: kritičko razmišljanje, vizija, kreativnost, suradnja, samostalnost, komunikacija i komunikacija s vizijom, konzultativno vodstvo, emocionalna inteligencija, kulturna inteligencija, motivacija, inovativnost, visoka kognitivna sposobnost, sposobnost donošenja odluka, sposobnost timskog rada, adaptabilnost, odnosno sposobnost prilagodbe promjenama i fleksibilnost u vođenju.

Sve navedene karakteristike od iznimne su važnosti za osobu vođe, no posjedovanje istih ključno je i za kreiranje uspješnog vodstva. Prema studiji *Characteristics of effective leadership*⁷¹, uspješni vođe imaju jasnu viziju i sposobnost inspiriranja te je stoga vizija ključna karakteristika uspješnosti. Već i ranije, kako za osobu vođe kao pojedinca, komunikacija i vještine su neophodne za upravljanje i vođenje ljudi. Biti dobar slušatelj i jasan i precizan komunikator zasigurno utječe na tim sljedbenika te organizaciju kao takvu u cijelosti.

Sada, kada je posve jasno koje su temeljne karakteristike vođe, koje su najpoželjnije i najzastupljenije te koje imaju utjecaj na uspjeh tima i organizacije, iste je moguće raščlaniti na prirodne (inherentne) i naučene. Dugo vremena proučavanje prirodnih lidera bila je iznimno zanimljiva tema u području psihologije. Svi savjeti o tome kako unaprijediti svoje sposobnosti temelje se na imitaciji karakteristika ljudi koji prirodno posjeduju tu vještinu. Sukladno provedenom istraživanju, sljedeće karakteristike moguće je percipirati kao prirodne:

- otvorenost,

⁷¹ Kapur, op. cit., 13.

- povjerenje,
- emocionalna inteligencija,
- visoka razina energije,
- samopouzdanje,
- empatija,
- pravednost,
- autonomija,
- obzirnost,
- ekstraverzija,
- savjesnost,
- etičnost i moral,
- otpornost, i
- karizma.

Sve navedene osobine jesu dio osobnosti pojedinaca, tj. dio osobnosti vođe, otkako su rođeni. Unatoč značajnom doprinosu razvoja vođe, čak i oni koji imaju sve urođene osobine potrebne za tu ulogu možda neće dosegnuti svoj puni potencijal ako ne usvoje i usavrše one vještine koje se moraju naučiti.

Stoga, slijedom istraženih studija te cjelokupne literature, moguće je izdvojiti naučene karakteristike vodstva:

- komunikativnost,
- kritičko i strateško razmišljanje,
- vizija,
- kreativnost,
- samostalnost,
- konzultativnost,
- motivacija,
- inovativnost,
- visoka kognitivna sposobnost,
- sposobnost donošenja odluka,
- sposobnost timskog rada,

- adaptabilnost, i
- fleksibilnost.

Kroz istraživanja općenito, te kroz navedena istraživanja u ovom radu, identificirane su neke od najvažnijih uloga vođe u menadžerskom timu. To uključuje ulogu vođe kao vizionara koji postavlja jasnu viziju i ciljeve, ulogu komunikatora koji uspostavlja otvorenu i učinkovitu komunikaciju, ulogu motivatora koji održava visoku motivaciju u timu, ulogu koordinatora koji usklađuje aktivnosti, ulogu mentora koji podržava razvoj članova tima te ulogu donositelja odluka koji preuzima odgovornost za rezultate tima.

Kroz povijest su se pojavile mnoge ličnosti koje su bile sposobne voditi tim ili skupinu ljudi isključivo urođeno, bez da svjesno proučavaju najbolji način da to učine. Neke od najpoznatijih ličnosti koje su znatno utjecale na cijeli svijet te razvoj su sljedeće: Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., John F. Kennedy, Margaret Thatcher, Bill Gates, George Washington, Abraham Lincoln, itd. Istinski vođe, s inherentnim i naučenim karakteristikama uspjeli su te uspjevaju postići velika postignuća i utjecati na veliki broj ljudi. Vođenje je moguće i potrebno stalno usavršavati i nadograđivati, a pronalazak prirodnog vodstva u svakodnevnom životu najbolji je način učenja te posljedično, kasnijeg primjenjivanja vlastitih znanja i iskustava u svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

Zaključak

U današnjem poslovnom svijetu, vođenje igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha organizacija. Vođe su odgovorne za inspiriranje, motiviranje i vođenje timova prema postizanju zajedničkih ciljeva. Njihova uloga je još važnija u kontekstu brzih promjena, konkurencija i kompleksnosti suvremenog poslovnog okruženja. Kao takvi, njihova sposobnost vizionarstva i prepoznavanja prilika omogućuje im da postavljaju smjer i strategiju koja će organizaciju dovesti do uspjeha. Vođe nisu samo upravitelji, već i mentori te inspiracija svojim sljedbenicima. Oni slušaju, potiču suradnju, podržavaju individue i razvijaju ljude kako bi postigli svoj puni potencijal. Uloga vođe je nezamjenjiva u današnjem dinamičnom poslovnom svijetu. U ovom završnom radu proučavane su temeljne karakteristike vođe i njegova uloga u menadžerskom timu. Kroz analize relevantnih teorija i istraživanja, utvrđeno je da su određene osobine inherentne vođama, te je potvrđeno da vođa igra ključnu ulogu u uspješnom funkcioniranju menadžerskog tima, pružajući smjernice, potičući suradnju te donoseći važne odluke. Ipak, važno je spomenuti da se vođe ne rađaju, već se njihove vještine razvijaju i usavršavaju kroz iskustvo i obrazovanje. Svaki član menadžerskog tima može unaprijediti svoje vodstvene sposobnosti kroz kontinuirano učenje i usvajanje najboljih praksi vođenja. Osim glavnih karakteristika koje su polazište sposobnosti vođenja, uloge se odnose na različite zadatke, odgovornosti i funkcije koje pojedinci obavljaju unutar organizacija. Općenito, postoje uloge koje su ključne za uspješnost funkcioniranja poslovnih procesa i postizanja ciljeva organizacije, a to su prvenstveno upravo uloga menadžera, timskog igrača, inovatora i komunikatora, te su one sve zapravo sadržane u jednoj ulozi – ulozi vođe.

U konačnici, razumijevanje temeljnih karakteristika vođe i pravilna primjena njegove uloge u menadžerskom timu ključni su faktori za postizanje uspjeha organizacije. Kroz njihovu efikasnost, dolazi do ostvarivanja sinergije tima, poboljšanja produktivnosti i postizanja ciljeva organizacije na optimalan način. Stoga, daljnja istraživanja bilo bi moguće provesti u smislu utjecaja kao što su kultura organizacije, industrija ili društvena pravila na ulogu vođe u menadžerskom timu. Tehnološki napredak i digitalni svijet imaju značajan utjecaj na poslovne procese, pa bi daljnje istraživanje s fokusom na ulogu vođe u upravljanju

timovima koji se oslanjaju na tehnologiju i digitalizaciju bilo od velikog značenja za suvremeno poslovanje. Koji su dugoročni učinci vodstva, te praćenje određenih karakteristika i njihove povezanosti s dugoročnim uspjehom organizacije još je jedna od mogućnosti produbljivanja ove teme. Daljnja istraživanja i implementacija strategija za razvoj vođa u menadžerskim timovima ostaje važan izazov za buduće vođe i istraživače.

Bibliografija

- Bahtijarević, Šiber Fikreta, Sikavica Pere, Pološki Vokić Nina. Suvremeni menadžment, Zagreb: Školska knjiga d.o.o., 2008.
- Buble, Marin. Management, Split: Ekonomski fakultet Split, 2000.
- Buble, Marin. Poslovno vođenje, Zagreb: M.E.P. Consult, 2011.
- Buntak, Krešimir, Droždek Ivana, Kovačić Robert. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, 2013.
- Cerović, Zdenko. Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.
- Couto, A. Richard. Reflections on Leadership, Maryland: University Press of America, 2007.
- Daft, Richard L. The Leadership Experience, Stamford: Thomson Corporation, 2008.
- Evans, Phil. Motivation, London: Taylor & Francis, 2015.
- Kreitner, Robert. Management, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- Lewin, Kurt. Resolving social conflicts and field theory in social science, Washington: American Psychological Association, 1997.
- Mescon, Michael, Albert Michael, Khedouri Franklin. Management, London: Harper & Row, 1981.
- Newstrom, John W., Davis, Keith. Organizational behavior, New Delhi: McGraw-Hill, 1993.
- Northouse, Peter G. Leadership: Theory and Practice: New Delhi: SAGE Publications, 2007.
- Petz, Boris i suradnici. Psihologijski rječnik, Zagreb: Prosvjeta, 1992.
- Sikavica, Pere, Novak Mijo. Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, 1999.

Slocum, John W. I Hellriegel Don. Principles of organizational behavior, Mason: South-Western/Cengage Learning, 2007.

Sulejmanović, Dijana. Velikih pet osobina ličnosti vođe, Bihać: Islamski pedagoški fakultet, 2021.

Wehrich Heinz i Koontz Harold. Menadžment, Zagreb: MATE, 1998.

Znanstveni članci

Ahmad Hadijah. "Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015): 1471 – 1476. https://www.researchgate.net/publication/282556926_Leadership_in_TVET_for_the_21st_Century_Challenges_Roles_and_Characteristics (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Blickle i suradnici. „Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive, and asymptotic relationship”. *Journal of Vocational Behavior*, 87(2015):80-88. https://www.researchgate.net/publication/271274982_Extraversion_and_job_performance_How_context_relevance_and_bandwidth_specificity_create_a_non-linear_positive_and_asymptotic_relationship (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Costa, Paul T. i Robert McCrae. "Four ways five factors are basic", *Person. individ. Diff.* 13, br. 6 (1991), 653-655. https://www.researchgate.net/publication/223048814_Four_Ways_Five_Factors_are_Basic (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Eswaran Sivaram. "A Study of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Involvement in a Foreign Based Financial Institution in Penang". *International Business Research* 4, br. 4 (2011): 164-175. https://www.researchgate.net/publication/259668785_A_Study_of_the_Relationship_between_the_Big_Five_Personality_Dimensions_and_Job_Involvement_in_a_Foreign_Based_Financial_Institution_in_Penang (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

- Friedrich Tamara L., Jennifer A. Griffith i Michael D. Mumford. "Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use". *The Leadership Quarterly* 27, (2016): 312-333. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431600014X> (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- Goncalves, Marcus. „Leadership styles: The power to influence others.“ *International Journal of Business and Social Science* 4, br, 4 (2013): 2-3. https://www.researchgate.net/publication/292748803_Leadership_Styles_The_Power_to_Influence_Others (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- Goyal, Anchit. "A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage." *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7, br. 7 (2020): 150-152. https://www.researchgate.net/publication/348550277_A_Critical_Analysis_of_Porter's_5_Forces_Model_of_Competitive_Advantage (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- Jambreč, Ines i Ivan Ivica Penić. "Upravljanje ljudskim potencijalima u podezećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća". *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilista u Rijeci* 29, br. 2 (2008)., 1181-1205. <https://hrcak.srce.hr/40704> (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- Koehorst M. Mirjam, Alexander J.A.M. Van Deursen, Jan A.G.M. Van Dijk i Jos De Haan. "A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st – Century Skills". *SAGE Open* 11, br. 4 (2021): 1-16. https://www.researchgate.net/publication/357276221_A_Systematic_Literature_Review_of_Organizational_Factors_Influencing_21st-Century_Skills (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- McCarthy Grace i Julia Milner. "Managerial coaching: challenges, opportunities and training 2013". <https://typeset.io/papers/managerial-coaching-challenges-opportunities-and-training-2p3kau0rf0> (pristupljeno 1. lipnja 2023.)
- Navarro Reynosa Enaidy, Emilia Lastenia Urbina Ganvini, Sissy Doris de la Torre Zavala, Leslie Melissa Niño Becerra, Ana María Dávila Obregoso, Cynthia Kathya Saldaña Bernal, Enrique Armando Montoya Ulloa i Julissa Cruz Rosas. "Integral characteristics of the entrepreneurial leader: A pedagogical experience". *Journal of Entrepreneurship Education* 23, br. 5 (2020): 1-11.

https://www.researchgate.net/publication/343971654_Integral_characteristics_of_the_entrepreneurial_leader_A_pedagogical_experience (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Salas – Vallina Andrés, Cristina Simone i Rafael Fernández-Guerrero. “The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)”. *Journal of Business Research* 107, (2020): 162-171. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318305253> (1. lipnja 2023.)

Schippers Michaéla C. i René Hogenes. “Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda”. *J Bus Psychol* 26, (2011): 193–203. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3096764/> (1. lipnja 2023.)

Shen Yun. “CEO characteristics: A review of influential publications and research agenda“. *Accounting & Finance*, 61, (2021): 361-385. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12571> (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Stoker Janka I, Looise Jan Kees, De Jong Rendel: „Leadership and innovation: Relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D team“. *International Journal of Human Resource Management* 12:7, (2001): 1141-1151. https://www.researchgate.net/publication/46615177_Leadership_and_innovation_Relations_between_leadership_individual_characteristics_and_the_functioning_of_RD_teams (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Talamas Sean: „Learning from leader of character“. *The Journal of characteristics & leadership* 10, br.1, (2023): 42-46. https://www.researchgate.net/publication/366565536_Learning_from_Leaders_of_Character (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Zášková Tereza i Daniel Dostál. “Six-factor model of personality and psychometric properties of The HEXACO Personality inventory – Revised”, *Psychology and its Context* 7, br. 2 (2016): 31-42. <https://doaj.org/article/d6148b2b5f744f8cb86309fda0c64911> (pristupljeno 1. lipnja 2023.)

Internetski izvori

- Giles, Sunnie, *"The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World"*, 2016, dostupno na: www.hbr.org/hr, (pristupljeno 18. lipnja 2023.).
- Indeed Editorial Team, *„Affiliative leadership: Definition, Benefits and Tips“*, 2017, dostupno na: https://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide/citation-guide-1.html, (pristupljeno 1. lipnja 2023.).
- Indeed Editorial Team, *„Democratic leadership style in the workplace: Pros and Cons“*, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/democratic-leadership>, 2023, (pristupljeno 1. lipnja 2023.).
- Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, *Hrvatsko strukovno nazivlje*, dostupno na: <http://struna.ihj.hr/naziv/lanac-zapovijedanja/33914/>, (pristupljeno 1 lipnja 2023.).
- Kapur, Radhika, *"Characteristics of Effective Leadership"*, 2020, dostupno na: www.researchgate.net, (pristupljeno 18. lipnja 2023.).
- Kirk, David, *„World-class teams“*, 1992, dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/world-class-teams>, (pristupljeno 1. lipnja 2023.).
- Lteif, George, *"The Edgar Schein Model"*, 2023, dostupno na: <https://softwaredominos.com/home/business-management-articles/organisational-culture-the-edgar-schein-model/> (pristupljeno 1. lipnja 2023.).
- Marjanović Pavle, *„Empatija lidera je ključ za promenu kulture organizacije“*, 2021, dostupno na: <https://www.nedeljnik.rs/empatija-lidera-je-kljuc-za-promenu-kulture-organizacije/>, (pristupljeno 12. lipnja 2023.).
- MojPosao, *„Dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu“*, 2008, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/65928/Dobri-medjuljudski-odnosi-na-radnom-mjestu/3/>, (pristupljeno 6. lipnja 2023.).
- Psychology Today, *„Confidence“*, 2023, dostupno na <https://www.psychologytoday.com/us/basics/confidence>, (pristupljeno 10. lipnja 2023.).
- Rajbhandari, Mani M.S., *„Dominant Leadership Style in Schools“*, 2006, dostupno na: www.researchgate.net, (pristupljeno 10. lipnja 2023.).

Seidman, Dov, „*New Metrics for a New Reality*“, dostupno na: www.forbes.com, (pristupljeno 27. lipnja 2023.).

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1.	Temeljne karakteristike vođe i njegova uloga u timu prema analiziranoj literaturi	37
------------	---	-----------

Grafikoni

Grafikon 1.	Deset liderskih karakteristika grupiranih u pet tema	31
-------------	--	-----------