

# Teorije i suvremeni pristupi vodstvu

---

**Maljoku, Vita**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:056498>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*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**

**VITA MALJOKU**

**TEORIJE I SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU**  
**THEORIES AND CONTEMPORARY APPROACHES TO**  
**LEADERSHIP**

**ZAVRŠNI RAD**

ZABOK, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA**

**VITA MALJOKU**

**TEORIJE I SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU  
THEORIES AND CONTEMPORARY APPROACHES TO  
LEADERSHIP**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Mentor: Dr. sc. Marija Ivaniš, izv. prof.

Studentica: Vita Maljoku

Matični broj: 24010/17

Smjer: Menadžment u turizmu

ZABOK, Srpanj 2024.



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

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA**

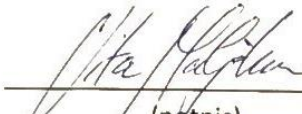
Vita Maljoku  
(ime i prezime studenta)

24010/17  
(Matični broj studenta)

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.

Zabok, srpanj 2024.

Student - autor:

  
(potpis)

## SAŽETAK

Tijekom godina, teorija vodstva je doživjela značajan razvoj kako bi se uskladila s dinamikom organizacije koja se stalno mijenja, društvenim očekivanjima i tehnološkim napretkom. Ovaj opsežni rad predstavlja ispitivanje modernih teorija vodstva, zadirući u bitne koncepte, okvire i njihove praktične implikacije. Oslanjajući se na istraživanja i literaturu, rad istražuje istaknute teorije poput transformacijskog, autentičnog, uslužnog, adaptivnog i distribuiranog vodstva, između ostalih. Svaka teorija je temeljito analizirana, obuhvaćajući njezine definirajuće karakteristike, temeljna načela i praktične primjene u različitim organizacijskim kontekstima. Nadalje, rad baca svjetlo na nove trendove i izazove u teoriji vodstva, uključujući sve veći značaj etičkog vodstva, raznolikosti i uključenosti te utjecaj tehnologije na prakse vodstva. Kroz integrativnu analizu identificirane su zajedničke teme i rasprave unutar suvremene teorije vodstva, nudeći vrijedne uvide za buduća istraživanja i praksu. Ovaj pregled poboljšava naše razumijevanje zamršene prirode vodstva u 21. stoljeću i pruža vrijedne smjernice za lidere koji se žele snaći i napredovati u današnjem svijetu koji se brzo razvija.

**Ključne riječi:** vodstvo, vođa, teorija, etika, kultura, osobine

## **ABSTRACT**

Over the years, leadership theory has undergone significant development to align with ever-changing organizational dynamics, societal expectations, and technological advancements. This comprehensive work presents an examination of modern leadership theories, delving into essential concepts, frameworks and their practical implications. Drawing on research and literature, the paper explores prominent theories such as transformational, authentic, servant, adaptive and distributed leadership, among others. Each theory is thoroughly analyzed, covering its defining characteristics, underlying principles, and practical applications in various organizational contexts. Furthermore, the paper sheds light on new trends and challenges in leadership theory, including the increasing importance of ethical leadership, diversity and inclusion, and the impact of technology on leadership practice. Through integrative analysis, common themes and debates within contemporary leadership theory are identified, offering valuable insights for future research and practice. This review enhances our understanding of the complex nature of leadership in the 21st century and provides valuable guidance for leaders seeking to navigate and thrive in today's fast-paced world.

**Key words:** leadership, leader, theory, ethics, culture, traits

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja.....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	1
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	4
1.5. Struktura rada .....	4
<b>2. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU</b> .....	5
2.1. Pojam i definicija vodstva .....	5
2.2. Različito shvaćanje vodstva .....	6
2.3. Formalno vodstvo nasuprot spontanom .....	6
<b>3. TEMELJNE SKUPINE PRISTUPA VODSTVU</b> .....	8
3.1. Pristup temeljen na osobinama.....	8
3.2. Pristup temeljen na vještinama.....	9
3.3. Pristup temeljen na stilu .....	10
<b>4. TRADICIONALNE TEORIJE VODSTVA</b> .....	11
4.1. Osobinske teorije vodstva .....	11
4.2. Bihevioralne teorije vodstva.....	12
4.3. Kontingencijske teorije vodstva .....	13
<b>5. SUVREMENE TEORIJE VOĐENJA</b> .....	15
5.1. Transformacijsko vodstvo .....	15
5.2. Situacijsko vodstvo .....	16
5.3. Karizmatično vodstvo.....	17
5.4. Sustavsko vodstvo .....	17
5.5. Teorija puta do cilja.....	18
5.6. Vođenje s dušom .....	19
<b>6. RAZLIČITOSTI VOĐENJA MUŠKARACA I ŽENA</b> .....	21
6.1. Tradicionalni aspekt vođenja .....	21
6.2. Suvremeni aspekti vođenja.....	21
6.3. Etika vođenja.....	22
6.4. Kultura vođenja .....	23
6.5. Različiti stilovi vođenja muškaraca i žena .....	26
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>Literatura</b> .....	28
<b>Popis shema i tablica</b> .....	29

## **1. UVOD**

Istraživanje područja teorija vodstva i suvremenih pristupa podrazumijeva uranjanje u raznoliku lepezu ideja koje su se pojavljivale kroz povijest, odražavajući evoluirajuća stajališta o kvalitetama učinkovitih vođa. Prostirući se od tradicionalnih teorija usredotočenih na osobine i ponašanja do suvremenih metodologija koje daju prioritet situacijskim, relacijskim i transformacijskim elementima, ispitivanje vodstva obuhvaća širok izbor koncepata i okvira.

U nastavku ovog uvoda, a u svrhu razumijevanja tematike rada, razmatraju se sljedeće tematske jedinice:

- 1) Problem, predmet i objekti istraživanja
- 2) Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja
- 3) Ocjena dosadašnjih istraživanja
- 4) Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze
- 5) Struktura rada

### **1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja**

Problem istraživanja završnog rada je nedostatak sveobuhvatnog razumijevanja vođenja unutar organizacija, uključujući interpretacije glavnih funkcija vođenja i njihovu primjenu u kontekstu suvremene poslovne okoline. Predmet istraživanja obuhvaća analizu različitih pristupa vođenju - temeljnih, tradicionalnih i suvremenih te različitosti vođenja između muškaraca i žena i njihov utjecaj na napredak organizacija. Objekti završnog rada su vodstvo, vođe, teorije, etika, kultura i osobine.

### **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**

Svrha završnog rada je analiza različitih pristupa vođenju kako bi se steklo dublje razumijevanje suvremenih i tradicionalnih teorija vodstva te njihova primjenjivost u organizacijskom kontekstu. Temeljni cilj istraživanja je interpretacija i razumijevanje ključnih pojmova i koncepta i perspektiva vezanih u funkciji temeljitog shvaćanja uloge i važnosti vodstva kao menadžerske funkcije.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja vodstva obuhvaćaju širok spektar teorija, pristupa i koncepta koji su se razvili tijekom godina. Obzirom na promjenjive okolnosti i raznolike osobnosti vođa, razumijevanje vodstva nije jednostavno, budući da su i dinamični odnosi ključni elementi u ovom području. Osim različitih stilova vodstva, autori literature koja se koristila u ovom završnom radu su se bavili različitim shvaćanjima vodstva, iz klasične i suvremene perspektive te samom složenosti vodstva u suvremenom poslovnom okruženju.

Poznat po svojim doprinosima proučavanju vodstva, Bernard M. Bass ima istaknutu poziciju među utjecajnim znanstvenicima u ovom području. Njegovo istraživanje o transformacijskom



vodstvu, posebno istaknuto u knjizi " Leadership and Performance Beyond Expectations " istražuje duboke učinke ovog stila vodstva na organizacijsku izvedbu.

Prema Bassu, transformacijsko vodstvo može se opisati kao dinamičan proces u kojem lideri potiču inspiraciju i motivaciju u svojim sljedbenicima, vodeći ih da postignu iznimne rezultate i nadmaše svoje osobne interese kako bi imali koristi za organizaciju u cjelini.<sup>1</sup> Ovi lideri posjeduju sposobnost da osmisle zadivljujuću viziju, učinkovito je komuniciraju i osnaže svoje sljedbenike da aktivno pridonose njenom ostvarenju.

Transformacijski lideri njeguju okruženje intelektualne stimulacije, nadahnjujući svoje sljedbenike da razmišljaju kreativno i inovativno. To postižu preispitivanjem pretpostavki, promicanjem kritičkog mišljenja i njegovanjem kulture koja cijeni kontinuirano učenje i osobni razvoj. Dodatno, transformacijski lideri pokazuju individualiziranu obzirnost istinski brinući o jedinstvenim potrebama i razvoju svakog sljedbenika. Oni nude personaliziranu podršku, treniranje i mentorstvo kako bi osigurali uspjeh pojedinca.

Prema Bassu, učinak transformacijskog vodstva na organizacijsku izvedbu, zadovoljstvo zaposlenika i predanost nedvojbeno je pozitivan. Motivirajući i osnažujući svoje sljedbenike, transformacijski lideri njeguju okruženje koje cijeni izvrsnost, inovaciju i stalni rast, što rezultira povećanom razinom angažmana i produktivnosti.

Poznati znanstvenici u području vodstva, Bruce J. Avolio i Francis J. Yammarino, dali su značajan doprinos proučavanju transformacijskog i karizmatičnog vodstva. Njihov rad, posebno istaknut u njihovoj publikaciji " Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead ", nudi opsežno i ažurirano ispitivanje najnovijih dostignuća i otkrića u ovim područjima.

Rad zadire u prvi red teorije i istraživanja vodstva, otkrivajući revolucionarne studije i konceptualne pomake u području transformacijskog i karizmatičnog vodstva. Istražuje neistražene perspektive, inovativne modele i nove mjerne instrumente. Stavlja veliki naglasak na prirodu vodstva koja se stalno razvija, naglašavajući ključnost prilagođavanja strategija vodstva različitim okolnostima i preprekama. Avolio i Yammarino istražuju praktične implikacije transformacijskog i karizmatičnog vodstva, posebno u odnosu na organizacije, timove i individualne vođe. <sup>2</sup>Njihova analiza nudi vrijedne smjernice o strategijama za razvoj učinkovitog vodstva, metodama treniranja i intervencijama osmišljenim za poboljšanje ponašanja transformacijskog vodstva i postizanje pozitivnih rezultata. U knjizi su istaknuti budući smjerovi za istraživanje i praksu transformacijskog i karizmatičnog vodstva, uključujući međukulturna istraživanja, uključivanje neuroznanosti i psihologije u studije vodstva i primjenu teorija vodstva na nova polja kao što su digitalno vodstvo i održivost.

Na naše razumijevanje transformacijskog vodstva i njegovog utjecaja na organizacijska postignuća uvelike je utjecalo istraživanje koje su proveli Bernard M. Bass i Bruce J. Avolio. Njihov rad rasvijetlio je značaj vizije, inspiracije, osnaživanja i personalizirane pomoći u vodstvu. Svojim vrijednim uvidima pokazali su kako vođe mogu učinkovito nadahnuti i angažirati svoje sljedbenike, što dovodi do iznimnih rezultata.

U publikaciji " Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership" koju su napisali Bruce J. Avolio i William L. Gardner iz 2005., fokus je na njegovanju istinskih kvaliteta vodstva.

---

<sup>1</sup> Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

<sup>2</sup> Vidi detaljnije na: Antonakis, John, Transformational and Charismatic Leadership, Sage publications, 2012.

Avolio i Gardner istražuju područje autentičnog vodstva i njegovu evoluciju u svom članku objavljenom u *Leadership Quarterly*. Njihov cilj je poboljšati razumijevanje autentičnog vodstva zadubljujući se u njegove temelje u pozitivnoj psihologiji i etičkom vodstvu.<sup>3</sup>

Autentično vodstvo, kako ga definiraju Avolio i Gardner, obuhvaća niz kvaliteta i ponašanja koje lideri pokazuju. Ovaj proces uključuje samosvijest, poštenje, transparentnost i predanost etičkom ponašanju. Autentični vođe ostaju vjerni sebi, svojim vrijednostima i uvjerenjima, dok aktivno nastoje uspostaviti istinske veze sa svojim sljedbenicima. Te su veze izgrađene na temeljima povjerenja i integriteta, potičući okruženje značajne suradnje i rasta. Utjecaj pozitivne psihologije na autentično vodstvo naglašavaju autori, ističući važnost pristupa temeljenog na snazi, otpornosti i osobnog rasta. Primarni fokus autentičnih vođa je njegovanje pozitivnih emocija, jačanje prednosti i promicanje dobrobiti među svojim sljedbenicima. Avolio i Gardner identificirali su tri bitne dimenzije etičkog vodstva koje su ključne za autentičnost vođe. Te dimenzije uključuju moralno razmišljanje, etičko ponašanje i davanje primjera drugima. Autentični vođe posjeduju snažan moralni kompas i posjeduju sposobnost donošenja etičkih odluka, vođeni načelima pravednosti, pravde i integriteta. Također pokazuju etičko ponašanje usklađujući svoje postupke sa svojim vrijednostima i etičkim načelima, služeći kao model poštenja, odgovornosti i dosljednosti koji drugi mogu slijediti. U području etičkih odnosa, pravi vođe uspostavljaju veze utemeljene na povjerenju i divljenju s onima koje vode. Prioritet im je različitost, empatija i otvorena komunikacija, prepoznajući njihovu važnost. Avolio i Gardner predstavljaju model za razvoj autentičnog vodstva, koji ističe važnost samosvijesti, internalizirane moralne perspektive, nepristrane obrade informacija i transparentnih odnosa. Prema njihovom prijedlogu, autentično vodstvo može se njegovati kroz samorefleksiju, povratnu informaciju, kontinuirano učenje i praktično iskustvo.

" Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure" istraživački je rad čiji su autori Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Timothy S. Wernsing i Susan J. Peterson iz 2008. godine.

*Journal of Management* donosi rad koji se usredotočuje na stvaranje i provjeru mjere ukorijenjene u teoriji za procjenu autentičnog vodstva. Glavni cilj je uspostaviti pouzdan i točan instrument za procjenu istinskog ponašanja vodstva unutar organizacijskog okruženja.

Teorijski okvir za ovu studiju temelji se na radu Avolia i Gardnera, koji su predstavili koncept autentičnog vodstva. Nadovezujući se na svoje ideje, Walumbwa i dr. razvili su sveobuhvatnu mjeru koja uključuje četiri bitne dimenzije.<sup>4</sup> Razina samosvijesti vođa određena je njihovim razumijevanjem vlastitih snaga, slabosti, vrijednosti i emocija. Osim toga, njihova sposobnost da se uključe u uravnoteženu obradu omogućuje im da uzmu u obzir različita gledišta i donesu pravedne i nepristrane odluke. Razina otvorenosti, iskrenosti i autentičnosti u interakciji vođa s drugima poznata je kao relacijska transparentnost. Lideri koji pokazuju dosljednost između svojih vrijednosti, uvjerenja, djelovanja i etičkih načela pokazuju internaliziranu moralnu perspektivu.

Kako bi izradili i potvrdili Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), autori su uključeni u niz istraživanja usmjerenih na razvoj mjerenja. ALQ je alat za samoprocjenu posebno dizajniran za procjenu autentičnog ponašanja vodstva. Kako bi osigurali pouzdanost i psihometrijska svojstva ALQ-a, autori koriste faktorsku analizu i testove pouzdanosti. ALQ, kako su potvrdili

---

<sup>3</sup> Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3, 2005, str. 315-338

<sup>4</sup> Walumbwa, Fred & Avolio, Bruce & Gardner, William & Wernsing, Tara & Peterson, Suzanne. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*. 34, str. 89-126.

Walumbwa i dr., empirijski je dokazano da je pouzdan i valjan alat za procjenu autentičnog ponašanja vodstva u različitim organizacijskim okruženjima. Njihovo istraživanje ne samo da potvrđuje točnost ALQ-a u mjerenju autentičnog vodstva, već istražuje i veze između autentičnog vodstva i važnih ishoda poput povjerenja sljedbenika, organizacijske predanosti i zadovoljstva poslom. Doprinosi Avolia, Gardnera, Walumbwe i njihovih kolega u ova dva rada od velike su važnosti za širenje našeg znanja o autentičnom vodstvu. Njihov rad zadire u teorijske temelje ovog koncepta i istražuje njegove praktične implikacije za razvoj vodstva i organizacijsku učinkovitost. Uz pružanje sveobuhvatnog okvira i pouzdanog alata za mjerenje, nedvojbeno su unaprijedili područje autentičnog vodstva u smislu istraživanja i primjene.<sup>5</sup>

#### **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Temeljna znanstvena hipoteza ovog završnog rada je: kvalitetno vodstvo kao ključna menadžerska funkcija ključni je faktor u postizanju uspjeha organizacija u svim njenim područjima.

Pomoćne hipoteze pretpostavljaju sljedeće:

P.H.1. Spontano vodstvo nasuprot formalnom potiče uspješnije poslovanje i ostvarenje ciljeva organizacije.

P.H.2. Uvođenje pristupa vodstva koji se temelji na stilu pokazuje značajan pomak glede uspjeha organizacije od pristupa temeljenih na osobinama i vještinama.

P.H.3. Učinkovitost vodstva ovisi o specifičnim osobinama vođa, situacijskim okolnostima i njihovom pristupu donošenju odluka.

P.H.4. Suvremene teorije vođenja predstavljaju različite pristupe vodstvu koji odražavaju kontinuiranu evoluciju teorija vodstva koje se prilagođavaju složenim zahtjevima suvremenih organizacija i dinamičnih društvenih okolnosti.

P.H.5. Učinkovitost vodstva ne ovisi o spolu, već o sposobnosti prilagodbe vlastitog pristupa vodstvu kako bi odgovarao zahtjevima organizacije, tima i pojedinaca koji se vode.

#### **1.5. Struktura rada**

Završni rad je strukturiran u pet poglavlja koja obuhvaćaju različite aspekte vođenja. Prvo poglavlje istražuje suvremeno vođenje, počevši od definicije i pojma vodstva, te različite interpretacije te ključne funkcije u organizacijama. Drugo poglavlje analizira tri osnovna pristupa vođenju: osobine, vještine i stil, ističući raznolikost pristupa i njihovu važnost za uspjeh. Treće poglavlje predstavlja klasične teorije vođenja, poput osobinskih, bihevioralnih i kontingencijskih teorija, te njihovu primjenu u suvremenom kontekstu. Četvrto poglavlje istražuje suvremene teorije vođenja, nudeći široki spektar koncepta koji se bave suvremenim izazovima i mogućnostima unutar organizacija. Posljednje poglavlje analizira dinamiku vođenja obzirom na rodne razlike, istražujući kako tradicionalni i suvremeni aspekti vođenja utječu na rodne uloge unutar tvrtke. U zaključnom dijelu rada sažimaju se sve predstavljene informacije i iznose zaključci postavljenih hipoteza i istraživanja.

---

<sup>5</sup> Ibidem

## 2. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

U području postindustrijskog poslovanja, gdje se informacije brzo mijenjaju, transformiraju i šire u golemim količinama unutar kratkog vremenskog razdoblja, vodstvo ima golemu važnost. Kao aktivnost koju obavljaju pojedinci, igra ključnu ulogu u snalaženju u složenosti modernog poslovanja. Taj značaj vodstva vidljiv je u raznim djelima suvremene književnosti. Autori daju niz potencijalnih stilova vodstva, a Daft ih kategorizira kao transakcijske, transformacijske, karizmatične, interaktivne i uslužne.<sup>6</sup> Stručnjaci često ističu transformacijski pristup vodstvu jer on učinkovito kombinira višestruke pristupe vodstvu u jedan kohezivni okvir.

### 2.1. Pojam i definicija vodstva

Postoji više načina za definiranje vodstva. Iako ne postoji jedinstvena definicija, postoje brojna točna objašnjenja koja se mogu upotrijebiti za razjašnjavanje koncepta vodstva. Prema Bassu, vodstvo je sposobnost da se utječe, motivira i vodi pojedince ili grupe prema postizanju željenih ciljeva.<sup>7</sup> To uključuje uspostavljanje jasnog smjera, nadahnuće drugih da slijede taj smjer i olakšavanje ostvarenja ciljeva kroz vještu komunikaciju, donošenje odluka i rješavanje problema. Liderstvo obuhvaća širok raspon kvaliteta i vještina, kao što su vizija, integritet, empatija, otpornost, prilagodljivost i sposobnost osnaživanja i kultiviranja drugih. Učinkoviti lideri ulijevaju povjerenje svojim sljedbenicima, promiču suradnju i timski rad te prilagođavaju svoj pristup različitim okolnostima i preprekama.

TABLICA 1. KLJUČNE VARIJABLE VODSTVA

<b>VOĐA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sposobnosti</li><li>- Motivacija</li><li>- Moć</li></ul>	<b>CILJEVI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ciljevi grupe</li><li>- Ciljevi poduzeća</li></ul>
<b>SLJEDBENICI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Osobine</li><li>- Znanje i vještine</li><li>- Motivacija</li></ul>	<b>OKOLINA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interna okolina</li><li>- Eksterna okolina</li></ul>

Izvor: Buble, M., Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 310.

<sup>6</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str.332

<sup>7</sup> Ibidem, 309.

Buble ističe da je „*osnovna zadaća vodstva pronaći i održati ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ako vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć*“<sup>8</sup>

## 2.2. Različito shvaćanje vodstva

Različita shvaćanja vodstva mogu varirati ovisno o kulturnim, povijesnim i filozofskim perspektivama.

Vodstvo iz perspektive osobnosti definira vodstvo kao kombinaciju određenih osobina ili obilježja čovjeka kao pojedinca, a koje mu omogućuju da i ostale potakne na ostvarenje ciljeva. Vodstvo kao odnos moći definira odnos između vođe i sljedbenika. Vođa svojim pristupom, izaziva promjene kod sljedbenika.

Siropolis tvrdi da vodstvo uključuje i sposobnost da se drugima omogući da lako i produktivno rade te poticanje da od sebe daju najbolje što mogu.<sup>9</sup>

## 2.3. Formalno vodstvo nasuprot spontanom

Formalno i spontano vodstvo predstavljaju dva različita pristupa vodstvu unutar organizacija. Neki su ljudi vođe zbog titule, a neki ljudi zbog potrebe.

- **Formalno vodstvo**

Obično se formalno vodstvo pripisuje pojedincima na položajima vlasti unutar organizacije, kao što su menadžeri, nadzornici ili rukovoditelji. Ovim pojedincima dodijeljene su specifične uloge i odgovornosti, koje su jasno definirane u njihovim opisima poslova ili unutar organizacijske hijerarhije. Oni posjeduju formalnu moć donošenja odluka i odgovorni su za vođenje i nadgledanje rada svojih podređenih.

Vođe koji imaju formalne položaje unutar organizacije obično ovise o već postojećim komunikacijskim kanalima i procedurama kako bi učinkovito prenijeli upute, ponudili povratne informacije i promovirali suradnju među članovima tima. Ovi formalni lideri crpe svoje ovlasti iz organizacijske strukture i od njih se zahtijeva da se pridržavaju utvrđenih politika, protokola i standarda. Oni snose odgovornost za svoje postupke i odluke. Kako bi poboljšali svoje sposobnosti vođenja i učinkovitost u svojim ulogama, formalni lideri mogu dobiti formalnu obuku, mentorstvo ili prilike za profesionalni razvoj.

- **Spontano vodstvo**

Vodstvo se može prirodno pojaviti unutar grupa ili timova bez ikakvog formalnog autoriteta, jer pojedinci sa stručnošću, kredibilitetom ili međuljudskim utjecajem idu korak naprijed. Ovi spontani vođe preuzimaju inicijativu, pokazuju svoju stručnost i nude podršku i vodstvo drugima, čak i bez formalnih vodećih pozicija. Fleksibilni su i sposobni se prilagoditi

---

<sup>8</sup> Ibidem, 310.

<sup>9</sup> Vidi detaljnije na: Siropolis, Nicholas C., Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo, 4. izd., MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.

promjenjivim okolnostima, koristeći svoj utjecaj i međuljudske vještine za promicanje suradnje, rješavanje sukoba i pokretanje novih nastojanja. Ovi lideri često djeluju unutar neformalnih mreža ili društvenih struktura unutar organizacija, oslanjajući se na osobne odnose, povjerenje i odnos kako bi učinkovito utjecali na druge.

Prisutnost spontanog vodstva služi kao vrijedan dodatak formalnom vodstvu unutar timova ili organizacija, nudeći dodatne puteve usmjerenja, podrške i stručnosti. Ova dinamična međugra može učinkovito kultivirati okruženje pogodno za poticanje inovacija, kreativnosti i suradnje.

Iako spontani vođa ne mora nužno dobiti službena priznanja ili nagrade za svoj doprinos, njegovi vršnjaci i kolege često priznaju i cijene utjecaj i utjecaj koji imaju.

Formalno vodstvo vezano je uz određene položaje autoriteta i strukturirane uloge, dok spontano vodstvo proizlazi iz osobnog utjecaja, stručnosti i međuljudskih vještina pojedinaca, bez obzira na njihov formalni autoritet. Obje vrste vodstva ključne su za poticanje organizacijske učinkovitosti, kao i za promicanje suradnje i inovacija.

### **3. TEMELJNE SKUPINE PRISTUPA VODSTVU**

Vodstvo je višestruki koncept i razvijene su različiti pristupi za njegovo razumijevanje i analizu. Razlikujemo tri pristupa vodstvu: pristup temeljen na osobinama, pristup temeljen na vještinama i pristup temeljen na stilu. Svaki od njih detaljno objašnjen u nastavku ima svoju pozitivnu i negativnu stranu ka uspješnom vodstvu. Sinergija tih pristupa, vidi dobrog vođu.

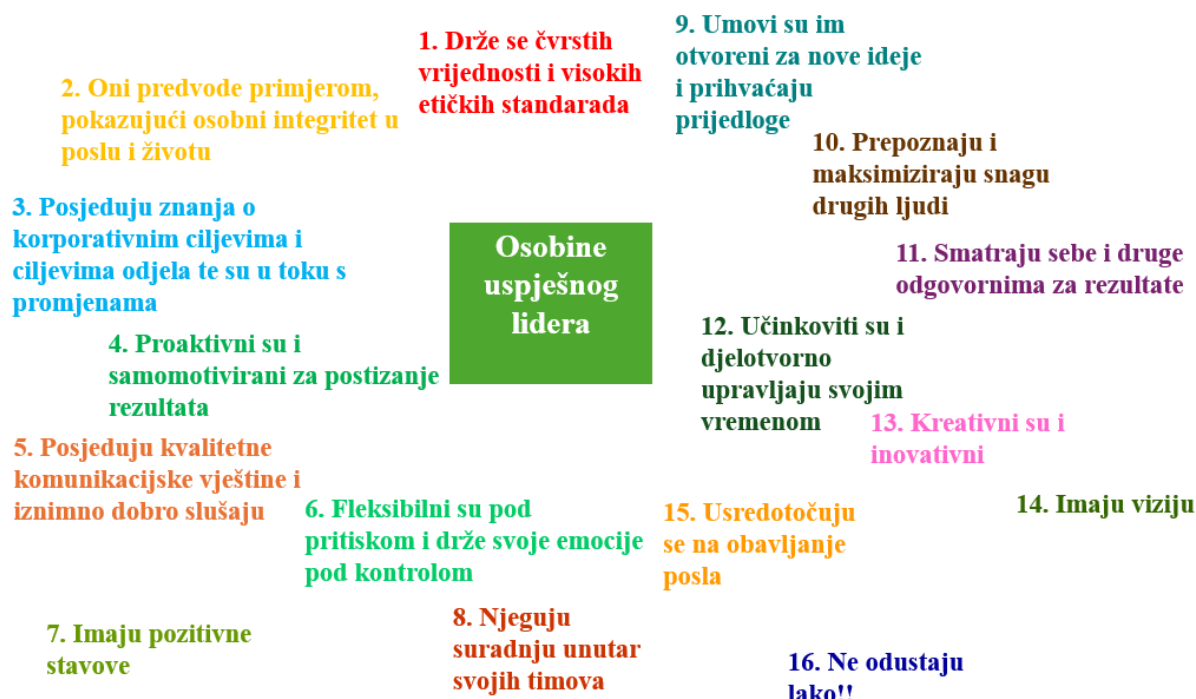
#### **3.1. Pristup temeljen na osobinama**

Primarni naglasak ovog pristupa je precizno odrediti kvalitete i atribute koji razlikuju pojedince kao kompetentne vođe. Općenito se vjeruje da osobine poput inteligencije, samouvjerenosti, otvorenosti, iskrenosti i asertivnosti igraju značajnu ulogu u određivanju učinkovitosti vodstva. Unatoč tome, kritičari tvrde da pristup osobinama previše pojednostavljuje koncept vodstva i zanemaruje utjecaj situacijskih čimbenika.

Koncept vodstva iz perspektive temeljene na osobinama vrti se oko prepoznavanja inherentnih atributa, kvaliteta i osobina koje pridonose uspješnom vodstvu. Ovo gledište sugerira da određeni pojedinci posjeduju prirodne osobine koje ih predisponiraju da napreduju na vodećim pozicijama. Za utjelovljenje uloge vođe potrebna je stalna edukacija, samousavršavanje i obraćanje pozornosti na potrebe i sljedbenika i sebe. Obilježje hvalevrijednog vođe leži u njihovoj nepokolebljivoj predanosti preispitivanju odluka i ciljeva, pokazujući neumornu predanost.

Lideri posjeduju niz bitnih kvaliteta, uključujući inteligenciju, samopouzdanje, sposobnost donošenja odluka, poštenje i jake međuljudske vještine.

## SHEMA 1. OSOBINE USPJEŠNOG LIDERA



Izvor: kreacija autora prema Carnegie, D., kako postati uspješan lider, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2013., str. 27-32

Carnegie u svojoj knjizi opisuje 16 osobina uspješnog lidera prema shemi 2.<sup>10</sup> kao uspjeh u bilo kojem području, bilo da se radi o poslu, politici, akademskoj zajednici ili društvenom radu, ovisi o prisutnosti snažnog vodstva. Dok različiti vođe mogu koristiti različite stilove, postoje određene kvalitete koje su univerzalno priznate kao ključne za učinkovito vodstvo. Koncept vodstva zadire u temeljne attribute koji izdvajaju uspjezne vođe i objašnjava kako im te kvalitete omogućuju motiviranje, usmjeravanje i postizanje iznimnih rezultata.

Učinkovito vodstvo zahtijeva posjedovanje niza atributa, kao što su predviđanje, poštenje, suosjećanje, ustrajnost, vješta komunikacija i originalnost. Utjelovljenjem ovih karakteristika, lideri njeguju povjerenje, promiču suradnju i poboljšavaju organizacijsku učinkovitost. Kao čuvari postignuća svojih timova, uspješni lideri njeguju okruženje koje karakteriziraju svrha, poštenje i domišljatost, osnažujući pojedince da otključaju svoje najveće sposobnosti i stvore značajan utjecaj u svojim područjima. U konačnici, spajanje ovih kvaliteta je ono što izdvaja istinski iznimne vođe i osposobljava ih za snalaženje u zamršenom krajoliku vodstva s elegancijom, uvjerenjem i učinkovitošću.

### 3.2. Pristup temeljen na vještinama

Korištenje pristupa temeljenog na vještinama u obrazovanju, osposobljavanju i profesionalnom razvoju usredotočuje se na postizanje i ovladavanje određenim vještinama, a ne samo na stjecanju znanja ili izvršavanju zadataka. Ovaj pristup naglašava sposobnosti pojedinaca i njihovu razinu kompetentnosti u izvršavanju specifičnih aktivnosti ili zadataka.

<sup>10</sup> Carnegie, D., kako postati uspješan lider, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2013., str. 27-32



Da bi se pokrenuo pristup temeljen na vještinama, početna faza uključuje prepoznavanje temeljnih vještina ili kompetencija potrebnih za određeno područje, zanimanje ili zadatak. Nakon toga slijedi uključivanje učenika u aktivnosti aktivnog učenja i vježbe koje su posebno usmjerene na stjecanje i poboljšanje željenih vještina.

Evaluacija znanja u željenim kompetencijama nadilazi konvencionalna mjerila poput ispita ili ocjena. To uključuje procjene temeljene na učinku, simulacijama, portfeljima ili alternativnim metodama istinske procjene. Kroz pružanje povratnih informacija o svojoj izvedbi, vođe su u mogućnosti odrediti područja koja zahtijevaju poboljšanje i poboljšati svoje vještine kroz ponovljenu praksu.

Prioritet je primjena stečenih vještina u stvarnom svijetu, s fokusom na promicanje njihove prenosivosti i praktične upotrebe u različitim kontekstima.

Prepoznajući značaj prilagodljivosti i cjeloživotnog učenja, pristup temeljen na vještinama stavlja naglasak na kontinuirano stjecanje znanja i kultiviranje vještina kako bi se učinkovito odgovorilo na sve veće zahtjeve u različitim područjima.

Implementacija ovog pristupa pokazala se osobito korisnom u industrijama i područjima koja daju prednost praktičnoj stručnosti i kompetencijama, kao što su zdravstvo, informacijska tehnologija, inženjerstvo, obrtništvo i strukovno obrazovanje. Uz to, njegovo prihvaćanje u tradicionalnim akademskim okruženjima raste jer nastavnici priznaju važnost pružanja praktičnih vještina studentima uz teoretsko znanje.

### **3.3. Pristup temeljen na stilu**

Ponašanje vođe odražava pristup temeljen na tablici. Osobni stil, držanje i ponašanje mogu se oblikovati učinkovitim vodstvom. Osobne vještine, osobine i sklonosti određuju različite stilove različitih vođa. Postoje brojne studije koje se usredotočuju na ispitivanje stilskog pristupa.

Uvođenje pristupa koji se temelje na stilu označava značajan pomak u istraživanju vodstva, odstupajući od prijašnjeg naglaska na individualnim osobinama ličnosti kao jedinoj odrednici vodstva. Opsežna istraživanja o stilovima vodstva dosljedno podržavaju temeljna načela ovog modela. U početku su ga razvili i doradili znanstvenici sa Sveučilišta Ohio State i Sveučilišta u Michiganu, pristup koji se temelji na stilu kasnije su proširili Blake i Mouton.<sup>11</sup> Brojne studije pružile su snažne dokaze u korist ovog pristupa, utvrđujući ga kao vrlo uvjerljiv okvir za razumijevanje složenosti vodstva. Kroz svoju analizu temeljenu na stilu, istraživači su identificirali dvije primarne kategorije: ponašanja usmjerena na zadatke i ponašanja usmjerena na odnose. Opće je poznato da učinkovito vođenje zahtijeva skladnu integraciju orijentacije zadatka i odnosa. Uspostavljanje ravnoteže između ova dva aspekta često je odlučujuća karakteristika uspješnih vođa, jer oni čine samu bit procesa vođenja.

---

<sup>11</sup> Northouse, Peter G., Vodstvo: teorija i praksa, 4.izd., MATE d.o.o., Zagreb, 2010.

## 4. TRADICIONALNE TEORIJE VODSTVA

Stilovi i prakse vodstva koji su izdržali test vremena i prevladavaju u raznim kulturama poznati su kao tradicionalno vodstvo. Ove metode vodstva obično daju prioritet hijerarhijskim strukturama, dobro definiranim lancima zapovijedanja i snažnom naglasku na stabilnosti i dosljednosti.

### 4.1. Osobinske teorije vodstva

Potruga za identificiranjem osobnih, društvenih, intelektualnih i fizičkih atributa koji definiraju vođe i razlikuju ih od onih koji nisu lideri bila je kamen temeljac istraživanja vodstva od samog početka. Ovaj model vodstva, poznat kao teorija osobina, smatra se najstarijim pristupom.<sup>12</sup> Kroz povijest je dobro poznata upotreba teorija koje se usredotočuju na osobne karakteristike kao što su fizičke, intelektualne i društvene osobine, budući da su se koristile za razumijevanje pojedinaca od davnina.

Kada se govori o utjecajnim ličnostima kao što su Napoleon, Buddha i Churchill, često se koriste njihove osobne osobine kako bi se opisala njihova snaga kao vođa. Isti se pristup koristi kada se ispituju pojedinci poput Margaret Thatcher i Nelsona Mandele. Richard Branson, izvršni direktor Virgin grupe, Steve Jobs, jedan od osnivača Apple grupe, i Ken Chenault, predsjednik American Expressa, cijenjeni su kao vođe i hvaljeni zbog svoje karizme, entuzijazma i hrabrosti.

Evolucija modela osobina može se pratiti kroz tri faze:<sup>13</sup>

- **Teorija velikih ljudi**

Teorija velikih pojedinaca čini temelj modela koji tvrdi da su vođe prirodno nadareni, a ne razvijeni. Drugim riječima, sposobnost učinkovitog vođenja je urođena osobina koja se ne može kultivirati obrazovanjem ili obukom. Posljedično, postao je imperativ osmisliti metodu za prepoznavanje i poticanje ovih prirodnih kvaliteta vodstva, čime se prave vođe razlikuju od onih kojima nedostaju takve osobine.

- **Rani profil osobina**

Prema teoretičarima, ovu posebnu fazu obilježava uvjerenje da učinkovit vođa posjeduje specifične atribute, a odabir pojedinca s tim poželjnim kvalitetama poboljšat će organizacijsku učinkovitost. Hellriegel i Slocum identificiraju pet kategorija ovih osobina:<sup>14</sup>

1. „Fizičke osobine: mlađih godina, energičan, dopadljive vanjšine, visok i vitak;

---

<sup>12</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, op.cit., str. 312

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Ibidem, str. 313

2. *Socijalna pozadina: obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici;*
3. *Osobne karakteristike: prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren;*
4. *Socijalne karakteristike: šarmer, taktičan, popularan, kooperativan;*
5. *Karakteristike u odnosu prema zadatku: tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti. ,,*

Unatoč tome, brzo se otkrilo da se oslanjanje samo na ovaj pristup, iako vrijedan, pokazalo nedostatnim zbog nedostatka univerzalno primjenjivih karakteristika među liderima. U brojnim studijama, najčešće su se pojavljivale tri osobine:<sup>15</sup> inteligencija, energičnost i snalažljivost.

- **Suvremeni profil osobina**

Iako su određeni aspekti teorije osobina i dalje primjenjivi u suvremeno doba, nije dovoljno vodstvo pripisati samo osobinama menadžera. Sama količina kvaliteta povezanih s učinkovitim vodstvom je golema, a učinkovitost menadžera uvelike ovisi o specifičnim okolnostima. Stoga stil vođenja koji se pokazao učinkovitim u jednoj situaciji možda neće dati iste rezultate u drugom scenariju. Važno je napomenuti da nisu svi pojedinci koji posjeduju osobine lidera nužno lideri, i obrnuto, pojedinci koji nisu lideri mogu i dalje pokazivati mnoge ili sve od ovih osobina. Osim toga, ova perspektiva ne daje konačan odgovor u pogledu stupnja u kojem bi pojedinac trebao posjedovati bilo koju od gore navedenih osobina.

U području teorija osobina, istraživači su se susreli s raznim izazovima dok su nastojali shvatiti osobine i konstruirati suvremeni profil tih osobina. Te su prepreke često dovodile do istraživačkih slijepih ulica. U kasnim 1960-ima, opsežna analiza 20 studija otkrila je široku lepezu liderskih osobina, uključujući gotovo 80 različitih karakteristika. Međutim, samo pet od ovih osobina dosljedno se pojavilo u četiri ili više studija. Istraživanje Robbinsa i Judgea<sup>16</sup> iz 2009. pokazalo je da je do ranih 1990-ih postojao jednoglasni konsenzus o učinkovitosti ovih osobina u pokazivanju sposobnosti vođenja. Dok različite osobe posjeduju jedinstvene karakteristike razlikovanja, specifične osobine koje ih razlikuju mogu varirati u različitim studijama. Unatoč tome, uspostavljen je opći konsenzus unutar granica ovog konkretnog modela.

## **4.2. Bihevioralne teorije vodstva**

Temelj modela ponašanja je uvjerenje da vođe posjeduju različita ponašanja koja ih razlikuju od nevođa. Za razliku od teorije modela osobina, koja sugerira da su kvalitete vodstva inherentne, ova teorija tvrdi da se kvalitete vodstva mogu steći učenjem. Sve bihevioralne

---

<sup>15</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 313

<sup>16</sup> Robbins, S. and Judge, M. (2009) Management and Organization Behavior. 7th Edition, Prentice Hall International, USA.

teorije ističu utjecaj primanja nagrada ili izbjegavanja kazne na ponašanje vodstva. Stvoreni su brojni modeli za razumijevanje i analizu ponašanja pojedinaca pod autoritetom, no najpoznatiji su: autoritaran, demokratski i Laissez-faire. Ovaj teorijski okvir predlaže da vođe selektivno koriste moć i nude uravnotežen pristup vodstvu. Podređenima je dana značajna autonomija, što im omogućuje veliku slobodu. Vođa povjerava podređenima odgovornost za postavljanje vlastitih ciljeva. Voditelj je odgovoran za nadzor nad aktivnostima, načinom na koji se te aktivnosti provode i procesom provedbe. Pomoć podređenima u prikupljanju bitnih informacija i olakšavanje njihove komunikacije s vanjskim okruženjem ključni su aspekti uloge.

### 4.3. Kontingencijske teorije vodstva

Koncept vodstva, koji je opsežno ispitivan na različitim poljima, složen je i višestruk. Teorije nepredviđenih okolnosti nude značajnu perspektivu o procjeni učinkovitosti vodstva. Ove teorije sugeriraju da učinkovitost vođe ovisi o nekoliko situacijskih čimbenika.

Kontingencijske teorije zagovaraju ideju da se vodstvu ne može pristupiti univerzalnom metodom. Umjesto toga, učinkovitost vodstva ovisi o specifičnim okolnostima u kojima se primjenjuje. Modeli koji čine temelje teorije kontingencije su sljedeća:

- **Fiedlerov model**

Model nepredviđenih okolnosti Freda Fiedlera, koji se pojavio 1960-ih, pionirska je i utjecajna teorija vodstva. Prema ovom modelu, učinkovito vođenje ovisi o međugri između stila vođe i mogućnosti koje pruža situacija. Fiedler je kategorizirao vodstvo u dva stila: orijentirano na zadatke i orijentirano na odnose, uzimajući u obzir i tri situacijska elementa: odnose između vođe i člana, strukturu zadatka i moć pozicije.<sup>17</sup>

- **Housev model put – cilj**

U 1970-ima, Robert House predstavio je teoriju vodstva put-cilj (Path-Goal model), koja je značajna teorija nepredviđenih okolnosti u ovom području. Ova se teorija usredotočuje na međugru ponašanja vođe, atributa sljedbenika i situacijskih okolnosti u potrazi za organizacijskim ciljevima. Prema ovoj teoriji, uspješni lideri ističu se u razjašnjavanju puta prema postizanju cilja, nudeći esencijalnu podršku i uklanjajući prepreke kako bi poboljšali želju i produktivnost sljedbenika. Buble (2006.) prema Hellriegel (1988.) navodi četiri stila vodstva po modelu put – cilj, a to su:<sup>18</sup>

1. *Vodstvo orijentirano na ostvarenje*
2. *Direktivno vodstvo*
3. *Participativno vodstvo*
4. *Suportivno vodstvo*

- **Vroom-Yettonov model odluka**

---

<sup>17</sup> Prema: Buble, M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 324

<sup>18</sup> Ibidem, 327.

Razvijen 1970-ih od strane Victora Vrooma i Philipa Yettona, Vroom-Yettonov model odlučivanja je teorija vodstva koja liderima nudi metodički okvir za donošenje odluka. Ovaj model uzima u obzir specifične karakteristike trenutne situacije i razinu sudjelovanja podređenih. Kako bi dodatno poboljšali i proširili model, Arthur Jago kasnije je udružio snage s Vroomom.

Kada se voditelji nađu u situacijama koje zahtijevaju da članovi tima budu uključeni u procese donošenja odluka radi boljeg prihvatanja i izvršenja, Vroom-Yetton model se pokazuje iznimno vrijednim. Ovaj model nudi različite stilove donošenja odluka koji se mogu primijeniti na temelju prirode problema i željene razine uključenosti podređenih. Ovi stilovi variraju od autokratskih do značajno participativnih, omogućujući vođama da prilagode svoj pristup prema specifičnim okolnostima.

Vroom Yettonov model kategorizira stilove vođenja u pet različitih kategorija na temelju razine uključenosti podređenih u procese donošenja odluka.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem, 329.

## 5. SUVREMENE TEORIJE VOĐENJA

Kao odgovor na zamršenu prirodu današnjih organizacija, globalizaciju tržišta, napredak u tehnologiji i promjenjivu društvenu dinamiku, teorije vodstva su prošle transformaciju. Ove teorije sada stavljaju snažan naglasak na stalno promjenjivu prirodu vodstva i važnost prilagodljivosti, uzimajući u obzir kontekst i poticanje snažnih odnosa. Teorije vodstva u današnje vrijeme priznaju složene i raznolike aspekte vodstva, kao i značaj okoline, veza i etičkih čimbenika u utjecaju na učinkovitost vodstva. Kroz integraciju različitih gledišta i implementaciju inventivnih pristupa, lideri imaju sposobnost suočiti se sa suvremenim preprekama i potaknuti korisne transformacije unutar svojih grupa i društava.

### 5.1. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva u kojem vođe inspiriraju i motiviraju svoje sljedbenike da postignu više razine učinka i osobnog rasta. Ovaj pristup vodstvu uključuje stvaranje vizije za budućnost, njegovanje pozitivne organizacijske kulture i osnaživanje pojedinaca da ostvare svoj puni potencijal.

- Ključne karakteristike transformacijskog vodstva uključuju:

Vizionarsko vodstvo je ono vodstvo u kojem transformacijski lideri imaju jasnu viziju budućnosti i učinkovito komuniciraju tu viziju svojim sljedbenicima, nadahnjujući ih da rade prema zajedničkim ciljevima.

Inspiracijska motivacija lidera nadahnjuje i motiviranja svoje sljedbenike karizmom, entuzijazmom i optimizmom. Potiču kreativnost i inovativnost poticanjem pozitivnog i poticajnog radnog okruženja.

Intelektualnom stimulacijom transformacijski lideri intelektualno stimuliraju svoje sljedbenike potičući ih na kritičko razmišljanje, propitivanje pretpostavki i istraživanje novih ideja. Oni promiču učenje i razvoj unutar organizacije.

Individualiziranim razmatranjem transformacijski lideri pokazuju brigu i brigu za individualne potrebe i težnje svojih sljedbenika. Oni pružaju podršku, vodstvo i mentorstvo kako bi pomogli svakoj osobi da raste i uspije.

Transformacijsko vodstvo povezano je s brojnim pozitivnim ishodima, uključujući povećano zadovoljstvo zaposlenika, više razine organizacijske predanosti, poboljšanu izvedbu i veću inovativnost. Često se suprotstavlja transakcijskom vodstvu, koje se više fokusira na razmjenu nagrada i kazni za učinak.

Neki poznati primjeri transformacijskih već spomenutih vođa uključuju Mahatmu Gandhija, Nelsona Mandelu i Martina Luthera Kinga Jr., čija su vizija, karizma i sposobnost inspiriranja drugih doveli do značajnih društvenih i političkih promjena. U poslovnom svijetu, lideri poput Stevea Jobsa i Elona Muska često se navode kao primjeri transformacijskog vodstva zbog njihove sposobnosti da zamisle budućnost, nadahnu svoje timove i potaknu inovacije.

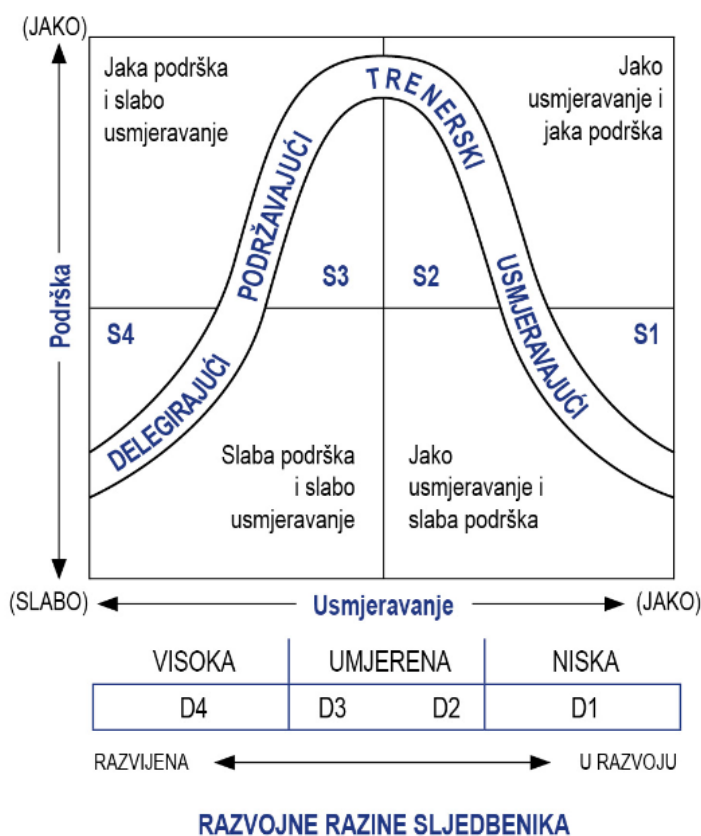
## 5.2. Situacijsko vodstvo

U kontekstu vodstva, situacijski pristup priznaje da različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva.<sup>20</sup> Da bi bio uspješan, vođa mora biti sposoban prilagoditi svoj stil kako bi se prilagodio potrebama različitih pojedinaca i okolnosti.

Da bismo učinkovito vodili, moramo posjedovati potrebne kvalitete usmjeravanja i podrške. Nakon što pojedinac identificira specifične zahtjeve za svaku situaciju, njihov sljedeći korak uključuje procjenu kompetentnosti i spremnosti njegovih zaposlenika da izvrše određeni zadatak. Oni također moraju biti voljni promijeniti razinu vodstva ili pomoći koja se pruža kako bi se prilagodili bilo kakvim potrebama svojih podređenih.

Northouse prema Blanchardu (1985)<sup>21</sup> razvijen je pristup koji se naziva „II. Situacijsko vodstvo“ koji je kasnije proširen prema Blanchardu i Hersey (1969).

**SHEMA 2. ČETIRI STILA VODSTVA**



Izvor: Vidi detaljnije: Northouse, Peter G., Vodstvo: teorija i praksa, 4.izd., MATE d.o.o., Zagreb, 2010.

<sup>20</sup> Gotal, M.: Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), str. 409

<sup>21</sup>Northouse, Peter G., Vodstvo: teorija i praksa, 4.izd., MATE d.o.o., Zagreb, 2010.

### 5.3. Karizmatsko vodstvo

Karizmatsko vodstvo odlikuje se sposobnošću vođe da motivira i potakne druge svojim osobnim šarmom, uvjerljivom vizijom i uvjerljivom komunikacijom. Karizmatični vođe posjeduju izniman šarm, samouvjerenost i magnetizam koji osvajaju i okrepljuju njihove pristaše. Ovaj stil vodstva često potiče duboke emocionalne veze i nepokolebljivu odanost među sljedbenicima.

Buble, prema Robinsu<sup>22</sup> ističe razlike između osobina karizmatskog vođe od nekarizmatskog, a to su:

- *Samopouzdanje* – vođe koji posjeduju karizmu potpuno su sigurni u svoju prosudbu i sposobnosti.
- *Vizionarstvo* - vođe koji posjeduju karizmu imaju sposobnost oblikovanja vizije kojoj su duboko posvećeni. Spremni su preuzeti značajne osobne rizike, podnijeti značajne troškove i podnijeti žrtve kako bi ostvarili svoju viziju. Što je veći nesrazmjer između vizije i trenutnog stanja stvari, to su sljedbenici skloniji lideru pripisati iznimnu vizionarsku snagu.
- *Nekonvencionalno ponašanje* - Karizmatični vođe pokazuju ponašanje koje se smatra inovativnim, neortodoksnim i u suprotnosti s utvrđenim konvencijama. Kada ti vođe postignu uspjeh, njihovi postupci izazivaju čuđenje i nadahnjuju divljenje njihovih sljedbenika.
- *Kreiranje promjena* - Umjesto da budu fiksirani na održavanje trenutnog stanja stvari, karizmatični se vođe doživljavaju kao katalizatori revolucionarnih preobrazbi. Prethodne studije su pokazale da zaposlenici pod vodstvom karizmatičnih vođa pokazuju veću razinu produktivnosti i zadovoljstva u usporedbi s onima pod vodstvom pojedinaca koji se pridržavaju tradicionalnih transakcijskih pristupa.

Iako karizmatično vodstvo nedvojbeno posjeduje sposobnost inspiriranja i okupljanja pristaša, ono nije bez svojih nedostataka. S vremena na vrijeme, karizmatični vođe mogu postati previše ovisni o svom osobnom šarmu i viziji, što rezultira problemima kao što su pretjerano oslanjanje, iscrpljenost ili nepoštivanje institucionalnih okvira i procedura. Osim toga, na utjecaj karizmatičnog vodstva mogu utjecati kulturna pozadina i vrijednosti sljedbenika. Unatoč tome, karizmatično vodstvo opstaje kao moćan i utjecajan stil koji je ostavio neizbrisiv trag u povijesti i organizacijama.

### 5.4. Sustavsko vodstvo

Organizacija je temelj sistemskog vođenja, koje se smatra jednim od suvremenih pristupa vođenju. Kao sustav koji ostaje otvoren u stalnoj interakciji sa svojom okolinom, prema Sikavici i Pološkom Vokiću, postindustrijske organizacije mogu se opisati kao složeni adaptivni sustavi.<sup>23</sup> Koncept složenih adaptivnih sustava obuhvaća kontinuirano stvaranje i obnavljanje organizacije. Ovi sustavi pokazuju sustavno ponašanje. U stalno promjenjivom i nepredvidivom okruženju, budućnost organizacije čuva se kroz dinamičke prilagodbe i prilagodljivost njenog vodstva. Sustavno vodstvo odgovornost je koju dijeli svaki pojedinac unutar organizacije. Duh organizacije, u kojem svaki član mora aktivno sudjelovati, bit je sustavne koordinacije. Lider

---

<sup>22</sup> Prema: Buble, M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 333

<sup>23</sup> Vidi detaljnije na: Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi, Bahtijarević-Šiber, F, Sikavica, P, Pološki Vokić, N., Školska knjiga, 2008., Zagreb



koristi integrativno vodstvo, stil vodstva dizajniran za upravljanje složenim poslovnim uvjetima unutar turbulentnih i kaotičnih okruženja. Uz razne novouvedene i razjašnjene pristupe vodstvu, postoje brojni dodatni pristupi vodstvu, uključujući, ali ne ograničavajući se na timsko i strateško vodstvo posebno usmjereno na upravljanje krizama. Među različitim vrstama vodstva, uključujući autentično, atribucijsko, instrumentalno, post-herojsko, lean vodstvo, moralno, online, e-leadership, međukulturalno i interaktivno vodstvo, postoje brojne druge mogućnosti.

## 5.5. Teorija puta do cilja

Kao što je spomenuto u razradi kontingencijske teorije, Robert House predstavio je teoriju vodstva Path-Goal tijekom 1970-ih, koja se usredotočuje na ideju da vođe mogu pomoći svojim sljedbenicima u postizanju njihovih ciljeva pružanjem jasnoće na putu do uspjeha i uklanjanjem svih prepreka koje se mogu pojaviti. Ova teorija pridaje veliku važnost odgovornosti vođe da usmjerava i nudi podršku svojim sljedbenicima kako bi se olakšalo uspješno postizanje njihovih ciljeva. Temeljno načelo teorije Path-Goal je da vođe trebaju prilagoditi svoj stil vođenja prema jedinstvenim kvalitetama svojih sljedbenika i specifičnim okolnostima, s krajnjim ciljem optimizacije učinka i ukupnog zadovoljstva.

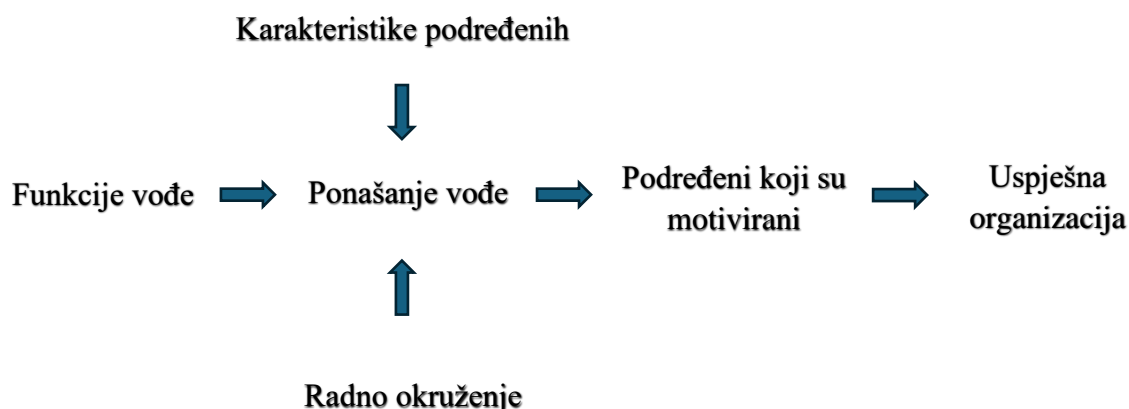
Prema Weihrichu i Koontzu ponašanje vođe može se klasificirati u četiri skupine:<sup>24</sup>

- *Podržavajuće vodstvo* - Najveći utjecaj na posao imaju voditelji koji daju prioritet potrebama svojih podređenih, pokazuju istinsku brigu za njihovu dobrobit i njeguju pozitivno organizacijsko ozračje, pogotovo kada se podređeni osjećaju frustrirano i nezadovoljno.
- *Participativno vodstvo* - nadređeni pružaju podređenima priliku da utječu na odluke, što zauzvrat može dovesti do povećanja razine motivacije.
- *Instrumentalno vodstvo* - Vođa u instrumentalnoj ulozi vodstva daje podređenima jasne upute i pojačava njihovo pridržavanje specifičnih smjernica. Ova vrsta vodstva obuhvaća različite aspekte kao što su planiranje, organiziranje, koordinacija i kontrola.
- *Vodstvo orijentirano na postignuće* - Vođa u instrumentalnoj ulozi vodstva daje podređenima jasne upute i pojačava njihovo pridržavanje specifičnih smjernica. Ova vrsta vodstva obuhvaća različite aspekte kao što su planiranje, organiziranje, koordinacija i kontrola.

---

<sup>24</sup> Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 508.

### SHEMA 3. TEORIJA PUTA DO CILJA



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 508

Na shemi 4 prikazuje kako teorija puta do cilja polazi od ponašanja vođe. Vođa koji motivira zaposlene, pruža dobro radno okruženje može stvoriti uspješnu organizaciju i ostvariti cilj.

## 5.6. Vođenje s dušom

Filozofija vodstva poznata kao Leading with Soul, stavlja značajan naglasak na usklađivanje praksi vodstva s osobnim vrijednostima, autentičnošću i osjećajem svrhe. Zagovara sveobuhvatan pristup vodstvu usmjeren na čovjeka koji nadilazi konvencionalne metode upravljanja, uključujući elemente kao što su empatija, suosjećanje i posvećeni fokus na dobrobit pojedinaca i organizacija.

Koncept vođenja s dušom promiče ideju da bi lideri trebali utjeloviti autentičnost i ostati vjerni svom istinskom ja. Autentični lideri pokazuju poštenje, transparentnost i dosljednost u svojim postupcima i ponašanju. Oni održavaju svoj integritet ostajući postojani pri svojim vrijednostima i načelima, čak i kada su suočeni s poteškoćama ili neuspjesima. Vođe koji posjeduju duševan pristup motivirani su dubokim osjećajem svrhe i smisla koji nadilazi njihov vlastiti interes ili težnje. Oni posjeduju duboko razumijevanje svoje misije i načela, i potiču inspiraciju u drugima uspostavljanjem veze između svog rada i veće svrhe ili vizije.

Ključni aspekt vodstva duše je prisutnost empatije i suosjećanja prema drugima. Vođe s duševnim pristupom posjeduju duboko razumijevanje potreba, emocija i stajališta svojih sljedbenika. Aktivno slušaju, pokazuju empatiju i pokazuju istinsku brigu i brigu za dobrobit pojedinaca i timova.

Koncept vođenja s dušom obuhvaća temeljna načela uslužnog vodstva, koja prioritet stavljaju potrebe drugih ispred osobnih interesa. Ovi lideri osnažuju i pružaju pomoć svojim sljedbenicima, njegujući okruženje koje karakteriziraju povjerenje, suradnja i međusobno divljenje.

Uspostavljanje istinskih veza i njegovanje odnosa od najveće su važnosti za duševne vođe. Svoju energiju i vrijeme posvećuju njegovanju povjerenja, promicanju transparentne komunikacije i njegovanju osjećaja pripadnosti i jedinstva unutar svojih timova.

Kako bismo vodili s autentičnošću i dubinom, bitno je posjedovati i otpornost i predanost osobnom i profesionalnom razvoju. Duhovni vođe pristupaju izazovima kao vrijednim prilikama za učenje i širenje. Oni pokazuju nepokolebljivu otpornost usred prepreka, koristeći nedaće kao katalizator za osobni rast i duboku transformaciju.

Djelujući i donoseći odluke, duhovni vođe vođeni su etičkim načelima i vrijednostima, pokazujući vodstvo koje je ukorijenjeno u integritetu, poštenju i etičkom ponašanju. Oni služe kao svjetionik pozitivnog utjecaja, postavljajući hvalevrijedan primjer za oponašanje.

Bit duhovnog vodstva leži u sposobnosti nadahnuća i zamišljanja. Učinkovitim komuniciranjem zadivljujuće vizije koja je u skladu s vrijednostima i težnjama njihovih sljedbenika, iskreni vođe potiču entuzijazam, potiču predanost i potiču aktivno sudjelovanje.

U svojoj srži, vođenje s dušom podrazumijeva unošenje u praksu vođenja humanosti, suosjećanja i svrhe. To uključuje vođenje drugih s mjesta istinske empatije, autentičnosti i integriteta. Prihvatanjem ovih vrijednosti, lideri imaju moć kultivirati obogaćujuće i značajne susrete za svoje sljedbenike, njegujući okruženje povjerenja, suradnje i kolektivne vizije unutar svojih organizacija.

Margaret Tacher jednom je rekla „*Biti lider isto je kao biti dama. Morate li drugima objasniti da to jeste, onda to niste.*“<sup>25</sup>

Podrijetlo ove rečenice može biti predmet rasprave, ali njegova temeljna poruka ostaje nepromijenjena: istinsko vodstvo nije nešto što treba objašnjavati ili proglasiti, već nešto što je vidljivo kroz nečije postupke.

Temeljna poruka citata implicira da istinsko vodstvo govori samo za sebe i da ga ne treba reklamirati ili opravdavati. Kvalitete i postupci vođe trebali bi organski njegovati povjerenje, divljenje i sigurnost kod drugih. Liderima koji se osjećaju primorani potvrditi svoju poziciju možda nedostaju bitni atributi i ponašanje koji istinski karakteriziraju učinkovito vodstvo. Značaj postavljanja presedana kroz radnje i izbore, pokazivanje integriteta, sposobnosti i osobnih kvaliteta, istaknut je u ovom citatu. Lideri koji su u stanju učinkovito inspirirati i motivirati druge čine to svojim ponašanjem, vizijom i sposobnošću osnaživanja onih u svojoj blizini. Unatoč tome, ključno je priznati da se vodstvo ima potencijal manifestirati na različite načine i da se svi lideri ne prilagođavaju konvencionalnim očekivanjima. Neki pojedinci mogu vršiti svoj utjecaj diskretno i daleko od svjetla pozornosti, dok drugi mogu usvojiti otvoreniji i istaknutiji stil vođenja. U konačnici, najvažniji aspekt je učinak vođe na njihove sljedbenike i cjelokupnu organizaciju.

Citat služi kao blagi poticaj da se prisjetimo da je istinsko vodstvo samo po sebi evidentno i da se pokazuje djelima, a ne pukim riječima. Naglasak je stavljen na značaj skromnosti, poštenja i stvaranja presedana osobnim ponašanjem koje zauzvrat nadahnjuje druge i potiče konstruktivnu transformaciju.

---

<sup>25</sup> Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje d.d., Zagreb, 2004., str. 13

## 6. RAZLIČITOSTI VOĐENJA MUŠKARACA I ŽENA

Tema razlika u vodstvu između muškaraca i žena stvar je koja izaziva interes i raspravu unutar područja studija vodstva. Ključno je priznati da jedinstvene kvalitete unutar svakog spola mogu nadmašiti široke izjave, ali postoje određene prevladavajuće razlike u pristupima vodstvu i postupcima koji se često uočavaju između muškaraca i žena.

### 6.1. Tradicionalni aspekt vođenja

Kroz povijest su postojala temeljna načela i prakse koji su definirali tradicionalno vodstvo. Međutim, kako su se organizacije suočavale s novim izazovima i prolazile kroz transformacije zbog tehnoloških i društvenih promjena, pojavile su se moderne teorije i pristupi vodstvu. Unatoč ovim promjenama, tradicionalni aspekti vodstva ostaju postojan i pouzdan temelj za učinkovito vodstvo. U području vodstva, nove teorije mogu predstavljati svježije ideje i strategije, ali trajni elementi tradicionalnog vodstva i dalje imaju značaj i igraju ključnu ulogu u usmjeravanju vođa. Da bi bilo učinkovito, vodstvo zahtijeva integraciju bezvremenskih načela uz suvremene prakse koje su u skladu s ciljevima, vrijednostima i kulturom organizacije.

### 6.2. Suvremeni aspekti vođenja

Prihvatanjem tradicionalnih i modernih aspekata vodstva, lideri imaju sposobnost kultivirati povjerenje, zapaliti veličinu i pokrenuti organizaciju prema trijumfu.

Uključivanje žena na rukovodeće položaje dodaje različito gledište, niz sposobnosti i karakteristika koje povećavaju učinkovitost rukovodećih timova. Kada je u pitanju emocionalna inteligencija, žene uistinu blistaju. Posjeduju izvanrednu sposobnost pokazivanja empatije, razumijevanja i suosjećanja u svom stilu vođenja. Žene imaju istančan osjećaj za prilagođavanje emocijama i potrebama drugih, što im omogućuje da izgrade snažne veze i uspostave inkluzivnu i gostoljubivu atmosferu na radnom mjestu.

Ženama je suradnja i uspostavljanje odnosa često prioritet. Izuzetno cijene timski rad i postizanje konsenzusa. Žene posjeduju vještinu ujedinjavanja pojedinaca, premošćivanja razlika i njegovanja osjećaja uključenosti i solidarnosti među svojim timovima. Žene imaju prirodni talent za aktivno slušanje, jasno izražavanje i sudjelovanje u empatičkoj komunikaciji. Aktivno promiču otvorene i inkluzivne razgovore, tražeći mišljenje iz širokog raspona perspektiva i osiguravajući da se svaki glas ne samo čuje nego i cijeni.

Sposobnost suočavanja s izazovima i prilagođavanja promjenama pokazuju žene svojom otpornošću i prilagodljivošću. Posjeduju vještine snalaženja kroz neizvjesne i dvosmislene situacije, pronalaženja inovativnih rješenja i demonstriranja samouvjerenog i staloznog vodstva.

Prisutnost žena na vodećim pozicijama potiče inovativnost i kreativnost jer nude jedinstveno gledište i koriste maštovite tehnike rješavanja problema. Njihova sposobnost da razmišljaju izvan konvencionalnih granica, preispituju utvrđene norme i njeguju okruženje kušnje i rasta doprinose kulturi eksperimentiranja i kontinuiranog učenja.

Zalažući se za raznolikost, jednakost i inkluziju, voditeljice utjelovljuju uključivo vodstvo zalažući se za glasove i iskustva podzastupljenih skupina. Njihov fokus je na stvaranju

mogućnosti za napredak žena i drugih marginaliziranih pojedinaca, poticanje pravednosti, poštovanja i jednakih mogućnosti za sve.

Žene pokazuju svoje strateško razmišljanje i sposobnosti vizionarskog vodstva postavljajući ambiciozne ciljeve i motivirajući druge da ih ostvare. Posjeduju jasan osjećaj za svrhu i smjer, učinkovito komunicirajući inspirativnu viziju koja energizira i mobilizira njihove timove.

Podrška i vodstvo ključni su aspekti ženskog vodstva, jer te voditeljice često preuzimaju ulogu mentora i služe kao uzori. Oni aktivno ulažu u rast i napredak ambicioznih lidera, njegujući kulturu kontinuiranog učenja i mentorstva.

U svojim praksama vodstva, žene lideri predstavljaju primjer odgovornog i etičkog vodstva održavajući predanost održavanju visokih etičkih standarda i pokazujući integritet, pravednost i odgovornost. Njihov proces donošenja odluka vođen je vrijednostima i načelima, pažljivo razmatrajući utjecaj na dionike i društvo u cjelini.

U industrijama i na vodećim pozicijama u kojima tradicionalno dominiraju muškarci, žene su dosljedno pokazivale svoju otpornost svladavajući prepreke i izazove. Njihova nepokolebljiva odlučnost usred nedaća i njihova sposobnost da razbiju prepreke služe kao izvor inspiracije za buduće generacije vođa.

Na vodećim pozicijama žene posjeduju mnoštvo snaga, vještina i kvaliteta koje unapređuju organizacije pružajući različite perspektive i potičući korisne transformacije. Prihvatanjem i poticanjem ženskog vodstva i promicanjem rodne raznolikosti, organizacije mogu otključati nove puteve za inovacije, širenje i trijumf u našem zamršenom svijetu koji se neprestano razvija.

### **6.3. Etika vođenja**

Ponašanje i donošenje odluka vođa u njihovim ulogama vođeni su etikom vodstva, koja obuhvaća moralna načela, vrijednosti i standarde. Etičko vodstvo obilježeno je integritetom, poštenjem, pravednošću i odgovornošću, uz predanost etičkim načelima i društvenoj odgovornosti. Slijedi nekoliko bitnih elemenata etike vodstva.

Čelnici koji posjeduju integritet posvećeni su održavanju moralnih i etičkih načela, dosljedno utjelovljujući poštenje, transparentnost i iskrenost u svojim riječima i djelima. Oni pokazuju nepokolebljiv moralni karakter i održavaju povišene etičke standarde, zarađujući povjerenje i divljenje onih koji ih slijede.

Etički vođe daju prioritet poštenju i transparentnosti, pridajući veliku važnost tim kvalitetama u svojoj komunikaciji i interakciji. Zalažu se za pružanje preciznih i istinitih informacija, suzdržavajući se od bilo kakvog oblika obmane ili manipulacije. Nadalje, održavaju otvorene linije komunikacije sa svojim dionicima, čak i kada su suočeni s izazovom dostave teških poruka.

Etički vođe daju prioritet i pravdi kada donose odluke i komuniciraju s drugima. Posvećeni su pružanju jednakih mogućnosti, nagrada i priznanja svakom pojedincu, bez obzira na njegovu rasu, spol, etničku pripadnost ili društveno-ekonomski status.

Predstavljaju primjer dubokog poštovanja prema drugima, poštujući i vrednujući stajališta, doprinose i intrinzičnu vrijednost svakog pojedinca kao ljudskog bića. Oni njeguju okruženje koje potiče poštovanje i inkluzivnost, slaveći bogatstvo različitosti i njegujući jedinstvenost svake osobe.

Etički vođe pokazuju spremnost da snose odgovornost za svoje postupke i izbore, shvaćajući posljedice i rezultate koji slijede. Ne izbjegavaju svoje obveze niti prebacuju krivnju na druge kada se pojave greške; umjesto toga, oni pokazuju osjećaj vlasništva i predanost osobnom rastu i napretku.

Primjer su empatije i suosjećanja istinskim razumijevanjem i priznavanjem emocija, potreba i briga drugih. Oni pokazuju istinsku brigu i brigu za dobrobit svojih sljedbenika, pružajući podršku u izazovnim trenucima i pružajući ruku pomoći kad god je to potrebno. Kada je riječ o donošenju etičkih odluka, etički vođe daju prioritet temeljitom i promišljenom procesu koji uzima u obzir etičke implikacije i ishode njihovih izbora. Pažljivo razmatraju interese različitih dionika, prikupljaju uvide iz različitih perspektiva i svjesno se trude uskladiti svoje odluke s etičkim načelima i vrijednostima.

Etički vođe posjeduju razumijevanje svog utjecaja izvan svoje neposredne sfere i priznaju svoju dužnost kao savjesni članovi društva. Aktivno razmišljaju o društvenim, ekološkim i moralnim posljedicama svojih odluka, s ciljem stvaranja povoljnog utjecaja na društvo uz smanjenje štete za okoliš. Etički lideri demonstriraju svoje vrijednosti i principe kroz vlastite postupke, služeći kao model drugima na njihovim vodećim pozicijama. Oni uspostavljaju povoljnu atmosferu s vrha, dajući primjer etičkog ponašanja i motivirajući druge da zadrže usporedive razine integriteta i etičkog ponašanja.

Posjeduju predanost neprestanom rastu i napredovanju. Priznaju da etičko vodstvo nije konačno odredište, već ekspedicija koja je u tijeku. Ovi vođe aktivno traže povratne informacije, uključuju se u introspekciju i nastoje poticati etičku svijest i sposobnost donošenja zdravih etičkih odluka unutar sebe i svojih organizacija.

Etika vodstva odnosi se na vodeća moralna načela, vrijednosti i radnje koje vođe vođe na njihovim položajima. Etičko vodstvo odlikuje se kvalitetama kao što su integritet, poštenje, pravednost, odgovornost, poštovanje, empatija i predanost društvenoj odgovornosti. Kroz usvajanje etičkih praksi vodstva, lideri imaju sposobnost kultivirati povjerenje, usaditi lojalnost i uspostaviti konstruktivnu i etičku organizacijsku kulturu koja je korisna i za pojedince i za društvo u cjelini.

## **6.4. Kultura vođenja**

Kulturno vodstvo obuhvaća vještinu vođa da shvate, snađu se i iskoriste varijacije i zamršenosti kulture unutar različitih organizacija ili zajednica. To podrazumijeva priznavanje utjecaja kulture na individualno ponašanje, uvjerenja, načela i metode komunikacije, uz istovremeno iskorištavanje moći kulturne raznolikosti kao katalizatora za rast i originalnost. Kulturni vođe pokazuju duboko razumijevanje razlika svojstvenih različitim kulturama, uključujući njihova vjerovanja, običaje, tradiciju i načine komunikacije. Pokazuju kulturnu osjetljivost, priznajući i vrednujući mnoštvo gledišta i iskustava prisutnih unutar njihovih organizacija ili zajednica.

Kulturni vođe ističu se u njegovanju inkluzivnog okruženja, gdje pojedinci koji potječu iz širokog spektra kulturnih pozadina nisu samo priznati i poštovani, već su i osnaženi da dijele svoja osebujna stajališta i talente. Ovi vođe aktivno potiču suradnju, dijalog i međusobno razumijevanje među pojedincima, nadilazeći kulturne barijere i promičući osjećaj jedinstva.

Međukulturalna komunikacija vještina je koju kulturni vođe posjeduju, što im omogućuje da

prilagode svoj komunikacijski stil i pristup kako bi zadovoljili različite kulturne razlike i sklonosti. Ovi voditelji aktivno slušaju, trude se razumjeti različite perspektive i učinkovito prenose poruke koje odjekuju kod pojedinaca iz različitih kulturnih sredina. U današnjem međusobno povezanom svijetu, učinkoviti vođe posjeduju kulturnu kompetenciju i kulturnu inteligenciju. Te im kvalitete omogućuju da se s lakoćom snalaze i prilagođavaju različitim kulturama. Kulturni vođe pokazuju znatizelju, otvorenost i istinsku volju za učenjem o različitim kulturama. Oni razumiju da je razvoj kulturne kompetencije ključan za uspješno vodstvo u našem globaliziranom društvu.

Kulturni vođe posjeduju vještine potrebne za upravljanje sukobima i rješavanje nesuglasica koje proizlaze iz kulturnih razlika ili pogrešnih tumačenja. Oni su izvrsni u poticanju produktivnih razgovora, poticanju empatije i razumijevanja, te posredovanju u sporovima, dok istovremeno podržavaju kulturološke osjetljivosti i potiču sklad.

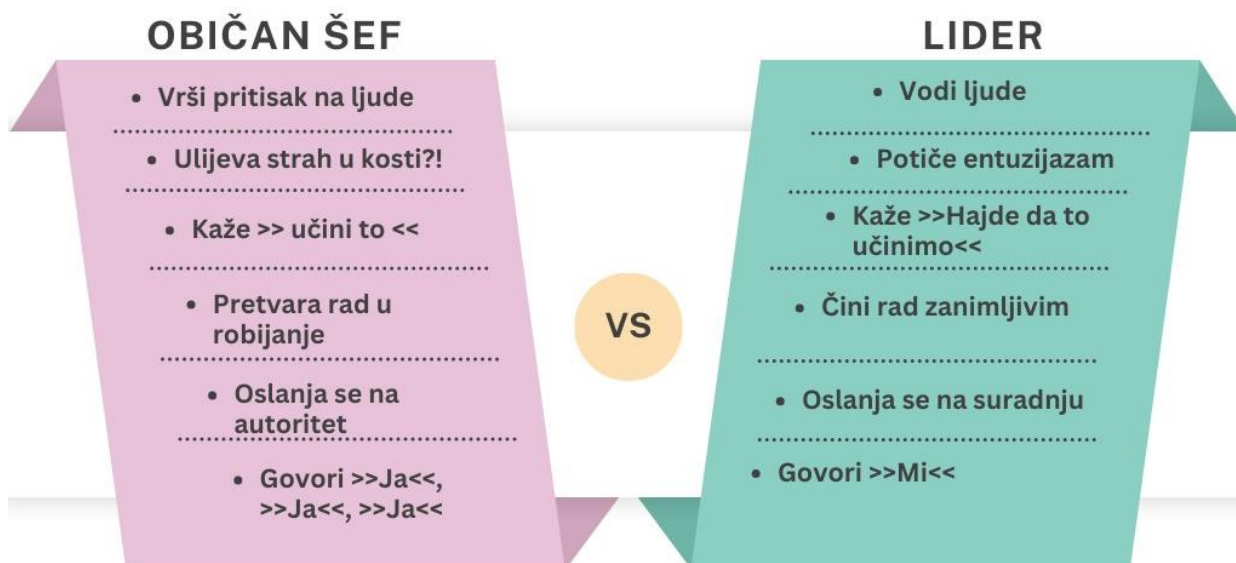
Promicanje kulturne integracije i suradnje ključni je fokus za kulturne vođe. Oni razumiju vrijednost iskorištavanja jedinstvenih perspektiva koje nude različite kulture za poticanje inovacija, kreativnosti i rješavanja problema. Aktivno stvaraju platforme za međukulturalnu suradnju, prepoznajući da kulturna raznolikost može biti moćna prednost i za organizacijski uspjeh i za postizanje konkurentske prednosti.

Pokretanje kulturne transformacije i promjena unutar organizacija ključni je zadatak za kulturne vođe. Oni su odgovorni za njegovanje organizacijske kulture koja veliku važnost pridaje različitosti, jednakosti i uključenosti. Postavljanjem primjera i aktivnim podupiranjem inicijativa za kulturnu promjenu, ti čelnici nadahnjuju druge i rade na stvaranju jedinstvene vizije za inkluzivniju i kulturološki vještiju organizaciju.

Opremljeni potrebnim vještinama globalnog vodstva i strateškog razmišljanja, što im omogućuje učinkovito manevriranje kroz zamršene krajolike globalnih tržišta, multikulturalnih timova i različitih dionika. Njihovo pronicljivo razumijevanje kulturnih suptilnosti u raznim regijama i zemljama omogućuje im da u skladu s tim skroje svoj stil vođenja. Iskazuju etično i odgovorno vodstvo kroz svoju predanost održavanju kulturne raznolikosti, unapređenju socijalne pravde i zalaganju za ljudska prava i jednakost. Priznaju važnost kulturne osjetljivosti u suočavanju s društvenim i ekološkim izazovima i aktivno slijede etičke izbore koji će pozitivno utjecati na svakog pojedinca unutar zajednice.

Kulturni vođe pokazuju nepokolebljivu predanost stalnom rastu i poboljšanju, shvaćajući da je stjecanje kulturnih kompetencija proces koji traje. Oni aktivno slijede puteve kulturnog obrazovanja, obuke i samoispitivanja, dosljedno proširujući svoje razumijevanje različitih kultura i unapređujući svoju sposobnost da učinkovito vode u multikulturalnim okruženjima. Kulturno vodstvo obuhvaća sposobnost shvaćanja, poštivanja i korištenja kulturnih razlika kako bi se uspostavile sveobuhvatne, kooperativne i kulturno vješte organizacije ili zajednice. Prihvatanjem raznolikosti kultura i zalaganjem za kulturnu osjetljivost, kulturni vođe imaju sposobnost negovati inventivnost, originalnost i međusobno poštovanje, dajući u konačnici značajan doprinos prosperitetu i dobrobiti pojedinaca i društva u cjelini.

#### SHEMA 4. USPOREDBA NAČINA UPRAVLJANJA OBIČNOG ŠEFA U ODNOSU NA LIDERA



Izvor: kreacija autora prema Carnegie, D., Kako postati uspješan lider V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2013.

Cargegie u svojoj knjizi opisuje razlike između običnog šefa i lidera. <sup>26</sup>Tako obje pozicije uključuju vođenje i utjecaj na druge, one obuhvaćaju različite pristupe, atribute i učinke na kulturu i učinak organizacije.

Tipični nadređeni obično zauzimaju službene položaje autoriteta u tvrtki, kao što su voditelji odjela, menadžeri ili vođe timova. Njihov utjecaj proizlazi iz njihovog položaja u hijerarhiji, a odgovorni su za nadgledanje određenih timova, projekata ili zadataka unutar svog područja odgovornosti. Ovi nadzornici daju prioritet izvršavanju zadataka, pridržavanju protokola i postizanju organizacijskih ciljeva. Iako igraju vitalnu ulogu u održavanju operativne učinkovitosti i ispunjavanju zadataka, njihov fokus može biti više usmjeren na kratkoročne ciljeve, a ne na dugoročne rezultate. Nadalje, ti nadređeni mogu svoju ulogu prvenstveno smatrati onima koji provode pravila, a ne negovateljima kulture suradnje i jačanja.

Nasuprot formalnim titulama i položajima autoriteta, pravi se vođe uzdižu iznad svega. Oni stječu utjecaj svojom stručnošću, integritetom i sposobnošću da inspiriraju i motiviraju druge. Lideri imaju sposobnost da se pojave na bilo kojoj razini unutar organizacije, a odlikuju se svojom predanošću razvoju ljudi, osnaživanju drugih i ostvarivanju trajnog utjecaja. Za razliku od običnih šefova, lideri daju prioritet izgradnji odnosa, poticanju suradnje i promicanju inkluzivnosti. Prihvaćaju participativni pristup donošenju odluka, aktivno tražeći mišljenje članova tima i vrednujući različite perspektive kako bi osigurali izbore temeljene na dobrim informacijama. Lideri prepoznaju važnost njegovanja kulture temeljene na povjerenju, poštovanju i zajedničkoj odgovornosti, osnažujući članove svog tima da oslobode svoj puni potencijal. Njihov stil vođenja karakteriziraju empatija, autentičnost i predanost stvaranju trajnih pozitivnih promjena unutar organizacije.

Način na koji se ovlasti primjenjuju, donose odluke, usmjerava pozornost i postiže dugoročni učinak razlikuje obične šefove od vođa. Dok se obični šefovi oslanjaju na svoje formalne položaje kako bi uspostavili autoritet i mogu dati prioritet izvršavanju zadataka i provođenju pravila, vođe autoritet stječu svojim utjecajem i usredotočuju se na kultiviranje i osnaživanje

<sup>26</sup> Carnegie, D., kako postati uspješan lider, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2013., str. 27-32



pojedina. Obični šefovi mogu koristiti hijerarhijski pristup odlučivanju, dok vođe prihvaćaju uključivost i suradnju pri donošenju odluka. Obični šefovi mogu se usredotočiti na trenutne rezultate, dok vođe razmatraju trajne posljedice svojih izbora i ponašanja na organizacijsku kulturu i učinak.

## **6.5. Različiti stilovi vođenja muškaraca i žena**

Važno je priznati da se stilovi vođenja mogu uvelike razlikovati među pojedincima, bez obzira na njihov spol. Međutim, uočeni su trendovi i varijacije u stilovima vođenja muškaraca i žena, na koje mogu utjecati društvene norme, kulturološka očekivanja i osobna iskustva.

Među muškarcima se mogu primijetiti različiti stilovi vođenja. Kada je riječ o vodstvu, muškarci često pokazuju direktivni ili autokratski stil, preuzimajući odgovornost davanjem izričitih uputa, donošenjem neovisnih odluka i potvrđujući svoj autoritet nad članovima tima. Vodstvo koje je orijentirano na zadatke uključuje fokus na izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva. Ovaj pristup, koji često preferiraju muškarci, naglašava učinkovitost, produktivnost i postizanje željenih rezultata. Često uključuje praktičan i smjeran stil vodstva za učinkovito poticanje učinka. Kad je riječ o vodstvu, muškarci često prihvaćaju natjecateljski pristup, nastojeći nadmašiti druge i postići osobne i organizacijske ciljeve. Njihov fokus je na poticanju natjecanja, predstavljanju izazova i korištenju poticaja temeljenih na učinku kao načina motiviranja članova tima.

Muškarci često pokazuju veći osjećaj asertivnosti i samopouzdanja, otvoreno izražavajući svoja mišljenja i donoseći odlučne odluke. Oni mogu imati tendenciju manje se oslanjati na mišljenje ili konsenzus drugih, umjesto toga ističući svoj autoritet kada je riječ o donošenju odluka.

Žene često pokazuju stil vođenja koji se može opisati kao transformacijski, pridajući veliku važnost nadahnuću, motiviranju i osnaživanju članova svog tima. Njihov primarni fokus leži u njegovanju čvrstih odnosa, njegovanju povjerenja i njegovanju potencijala onih koje vode.

U području vodstva, fokus je na suradnji koju žene mogu staviti u prvi plan. Imaju sposobnost davanja prioriteta timskom radu i aktivnog traženja mišljenja drugih, njegujući kulturu participativnog odlučivanja. U svojoj potrazi za organizacijskim uspjehom veliku važnost pridaju inkluzivnosti, raznolikosti i izgradnji konsenzusa.

Vodstvo koje karakterizira empatija često pokazuju žene, koje posjeduju stil vođenja koji naglašava razumijevanje i emocionalnu inteligenciju. Imaju izvrsnu sposobnost razumijevanja emocija i stajališta članova svog tima, što rezultira stvaranjem radnog okruženja koje je i poticajno i podržavajuće. U ovom okruženju pojedinci osjećaju vrijednost i istinski su shvaćeni. Žene imaju jedinstvenu sposobnost davanja prioriteta razvoju odnosa i međuljudskih veza. Svoje vrijeme i energiju posvećuju osobnom upoznavanju članova svog tima, što zauzvrat gradi povjerenje i potiče snažan osjećaj zajedništva unutar svojih timova.

Ključno je priznati da su ove varijacije široke generalizacije i da određeni lideri mogu pokazivati mješavinu karakteristika iz obje klasifikacije. Štoviše, društvene norme i kulturna očekivanja mogu utjecati na manifestaciju stilova vodstva u različitim situacijama. U konačnici, učinkovitost vodstva ne ovisi o spolu, već prije o sposobnosti prilagodbe vlastitog pristupa vodstvu kako bi odgovarao zahtjevima organizacije, tima i pojedinaca koji se vode.

## 7. ZAKLJUČAK

Današnje teorije o vodstvu napredovale su u rješavanju zamršenih prepreka i mogućnosti suvremenog doba, ističući značaj fleksibilnosti, inkluzivnosti i etičke odgovornosti. Ove teorije priznaju vrijednost različitih gledišta, kulturnog znanja i tehnološkog napretka u poticanju organizacijskih postignuća i društvenog utjecaja. U rasponu od transformacijskog i uslužnog vodstva do autentičnog i prilagodljivog vodstva, ove moderne teorije nude vrijedne perspektive o višestranim aspektima vodstva i daju liderima okvire za snalaženje u stalno promjenjivom i međusobno povezanom globalnom okruženju današnjice.

Suvremene teorije dosljedno ističu važnost vodstva kao relacijske i etičke težnje, utemeljene na povjerenju, integritetu i društvenoj odgovornosti. Uloga vođa nadilazi puki autoritet; zaduženi su za odgovornost inspiriranja i osnaživanja drugih, njegovanja suradnje i inovacija te stvaranja okruženja inkluzivnosti i pripadnosti. Lideri se moraju vješto snalaziti u zamršenim etičkim izazovima, zalagati se za različitost i jednakost te aktivno pridonositi poticanju pozitivnih društvenih transformacija, a sve to uz uspješno postizanje organizacijskih ciljeva.

Suvremene teorije naglašavaju važnost stalnog učenja i rasta u vodstvu. Kako bi uspješno vodili različite timove i snalazili se u različitim kulturnim okruženjima, vođe moraju negovati samosvijest, emocionalnu inteligenciju i kulturnu stručnost. Također moraju pokazati agilnost i prilagodljivost kao odgovor na brzi tehnološki napredak, promjenjivu tržišnu dinamiku i globalne neizvjesnosti.

U modernom dobu, teorije vodstva nude vrijedne smjernice i perspektive za vođe dok se snalaze u zamršenom krajoliku današnjeg svijeta. Usvajanjem inkluzivnih, etičkih i prilagodljivih pristupa vodstvu, lideri imaju sposobnost poticanja povjerenja, poticanja inovacija i generiranja pozitivnog utjecaja unutar svojih organizacija i zajednica. To zauzvrat pridonosi stvaranju održivije i pravednije budućnosti za sve.

## Literatura

1. P.G. Northouse, VODSTVO, teorija i praksa, 4.izdanje, Mate, Zagreb, 2010.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
4. Gotal, M.: Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), str. 405-413., 2013., str. 411
5. Carnegie, D., Kako postati uspješan lider, V.B.Z. d.o.o., Zagreb, 2013.
6. Srića V., Biblija modernog vođe, Znanje d.d., Zagreb, 2004.
7. Srića V., Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam d.o.o., Delfin, Zagreb, 2015.
8. Tudor, G. I suradnici, Slamka spasa, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
9. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje U Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
11. Ibarra, H., Ponašaj se poput vođe, razmišljaj poput vođe, Mate, Zagreb, 2018.
12. Covey, Stephen R., Uspješno vođenje temeljeno načelima, drugo izd., Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
13. Manfred, Kets de Vries, Tajna vodstva : ponašanje vođa u poduzetništvu, Profil international, Zagreb, 2009.
14. Deepak, C., Vodstvo s dušom: otključajte svoj vrhunski potencijal, Dvostruka duga, Čakovec, 2012.
15. Maxwell, John C., Vođa za 360 stupnjeva : naučite utjecati na ljude s bilo kojeg položaja u organizaciji, Lisac & Lisac, Ljubljana, 2008.

## **Popis shema i tablica**

Tablica 1 Ključne varijable vodstva .....	5
Shema 1 Osobine uspješnog lidera .....	9
Shema 2 Četiri stila vodstva .....	16
Shema 3 Teorija puta do cilja .....	19
Shema 4 Usporedba načina upravljanja običnog šefa u odnosu na lidera.....	25