

# Motivacija i vodstvo kao glavni elementi uspješnosti u organizaciji

---

**Potočki, Karlo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:250685>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**KARLO POTOČKI**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVACIJA I VODSTVO KAO GLAVNI ELEMENTI USPJEŠNOSTI  
U ORGANIZACIJI**

**Zagreb, studeni, 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT POSLOVNE SIGURNOSTI**

**MOTIVACIJA I VODSTVO KAO GLAVNI ELEMNTI USPJEŠNOSTI U  
ORGANIZACIJI**

**KANDIDAT: Karlo Potočki**

**KOLEGIJ: Komunikologija i socijalna inteligencija**

**MENTORICA: prof.dr.sc. Ksenija Butorac**

**Zagreb, studeni, 2018.**

## SADRŽAJ

1.UVOD.....	3
1.1 CILJ RADA.....	4
1.2 PROBLEM RADA.....	5
2. MOTIVACIJA.....	6
3.TEORIJE MOTIVACIJE.....	7
3.1. Sadržajne teorije.....	7
3.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	7
3.1.2. Erg teorija.....	8
3.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	10
3.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	11
3.1.5. Teorija motivacija uloga.....	12
3.2. Procesne teorije motivacije.....	13
3.2.1. Teorija jednakosti.....	13
3.2.2. Teorija vanjskih poticaja i očekivanja.....	14
3.2.3. Teorija puta do cilja.....	15
3.2.4. Teorija postavljanja ciljeva.....	16
4. MOTIVIRANJE POJEDINCA.....	17
5. GRUPNI RAD.....	18
6. TIMSKI RAD.....	20
7. KAKO MOTIVIRATI SEBE.....	21
8. VODSTVO.....	22
8.1. Elementi vodstva.....	23
8.2. Teorija usklađenog vodstva.....	24
8.3. Dimenzije vodstva.....	26
8.3.1. Intelektualna ili kognitivna dimenzija vodstva.....	26
8.3.2. Emocionalna dimenzija vodstva.....	27
8.3.3. Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva.....	27
8.3.4. Bihevioralna dimenzija vodstva.....	28
9. POJAM VOĐE.....	29
9.1. Osobine uspješnog vođe.....	29
9.2. Sposobnosti vođe.....	30
9.3. Stilovi vođe.....	30
9.4. Moć vođe.....	31
9.5. Strategijski model vođenja.....	33
9.6. Odnos vodstva i menadžmenta.....	33
9.7. Suvremeno vodstvo.....	36
10. ZAKLJUČAK.....	38
LITERATURA.....	39

## 1. UVOD

Ljudi su, u pravilu, sposobni promišljati o zadacima i obvezama koje moraju obaviti, no u mnogim slučajevima se događa da takva pomisao dođe i prođe kao da nema neku važnost u njihovim životima te se na kraju planirani zadaci uopće ne ispune, na njih se zaboravi, ili se odgode na duži period. Postavlja se pitanje “zašto”? Zašto se događa da pojedinci nisu djelotvorni u svom poslu i zbog čega nisu adekvatno raspoloženi na radnom mjestu? Ono što im nedostaje je upravo motivacija. Motivacija je nešto što bi svi željeli, ali nisu sigurni kako je postići. Svi svjetski sportaši rekli bi da ništa ne bi postigli bez motivacije za postignućima i upornog treninga. U oglasima za posao često se traže motivirani kandidati, pogotovo poslovi koji su povezani s kreativnošću, a njihova je sastavnica „motivacija“. Čovjek je biće koje teži ostvarenju zadanog cilja. Nakon ostvarenja tog cilja osjeća olakšanje ili ponos u slučaju vrlo dobrog rezultata na natjecanju. Poslodavac koji ima nemotivirane radnike najvjerojatnije neće imati dobit ili uspjeh kakav bi imao s vrlo zadovoljnim radnicima koji teže raditi što više i efikasnije upravo zato jer za to imaju neke od razloga, npr. povećanje plaće. U tom su slučaju sretni i poslodavac i radnici jer je radnicima cilj plaća i promaknuće, a poslodavcu dobit. Menadžeri u tvrtkama bi zasigurno željeli imati grupu pojedinaca koja je visoko motivirana za rad i inovacije u radnom procesu. Poznata je priča o majci koja je nakon teške automobilske nesreće, usprkos sitne građe, uspjela podići vozilo da spasi svoje dijete koje je bilo zarobljeno pod kotačem. Upravo motivacija da spasi dijete dalo joj je i nadnaravnu snagu, stoga se može ustvrditi da su motivacija i snaga povezani. Gledano sa strane poslodavca, svatko od njih želio bi biti ugledan vođa. Od njegovog naloga započinje sav proces koji završava sa ispunjenjem zadatka ili određenim postignućem. Međutim, bez motivacije zaposlenika, jako dobar vođa neće moći lako doći do uspjeha, rasta i razvoja svoje organizacije, stoga se može zaključiti da motivacija i liderstvo ne idu jedno bez drugoga. Postavlja se pitanje: „Kako biti dobar vođa?“ Iako su neki pojedinci već rođeni lideri, uz literaturu i iskustvo iz prakse svatko bi mogao savladati umjetnost vođenja, uz naravno, motivaciju da taj zadatak i ispuni.

## **1.1 CILJ RADA**

Cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost i vrste motivacije u životu pojedinca i grupe, iz kojih teorija se objašnjava poslovna motivacija, način na koji se najlakše i najefikasnije motivira grupa ljudi koji rade na zajedničkom zadaku. Koje sve zadatke vođa organizacije mora ispuniti kako bi postigao najveću razinu motivacije svojih zaposlenika te kako da ju održava na visokoj razini u današnjem svijetu podložnom brzim promjenama.

## **1.2 PROBLEM RADA**

Kroz upoznavanje sa stilovima i načinima vodstva te njihovo povezivanje sa teorijama motivacije, utvrditi će se načini na koje je najučinkovitije motivirati osobe u organizacijskoj jedinici za rad na zajedničkom zadatku i pravilno ih navoditi, a da pritom svi koji sudjeluju u procesu imaju jednaku korist.

## 2. MOTIVACIJA

Prema Miljković i Rijavec (2007), motivacija je proces koji kod osobe utječe na jačinu, način i vremenski period koji je uložen u posao. Riječ je o želji za obavljanjem zadataka. Motiv pokreće ljudske aktivnosti, usmjerava ih prema cilju i nastoji se tako održavati sve dok cilj nije ispunjen.

Motivacija ovisi o:

- Smjeru aktivnosti, tj. što će čovjek raditi
- Naporu koji će uložiti u posao, tj. koliko će se jako truditi da bi ga obavio
- Upornosti, tj. koliko dugo će ustrajati u radu.

Pomislili bismo da je samo motivacija važna za radnu uspješnost, no treba znati da su za uspjeh bitne i druge stvari kao što su osobine ličnosti i sposobnosti. Miljković i Rijavec (2007) važnu ulogu daju kvaliteti i raspoloživosti pribora za rad i zadnji ali ne i najmanje važan uvjet, a to je složnost unutar radnog tima.

Najjednostavniji proces motivacije sastoji se od tri temeljna elementa. Navedene autorice navode da su to: *potreba*, *rad* i naposljetku *nagrada*. Potreba je stanje nedostatka, psihičkog ili fizičkog, koje se nastoji otkloniti u što kraćem vremenu. Primjerice, glad u čovjekovom tijelu predstavlja potrebu za hranom. Rad bi u slučaju prapovijesnog čovjeka označavao lov, a nagrada bi bio obrok. Redovito izvršenje zadataka koji su bili izazvani motivacijom ohrabruje ličnost, te osoba ima veće samopouzdanje što pridonosi izvršenju sve većih i većih ciljeva. U suprotnom slučaju, kada se zadaci ne izvršavaju, dolazi do nezadovoljstva i gubitka povjerenja u samog sebe.



### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije dijele se u dvije najveće skupine: sadržajne i procesne teorije.

#### 3.1. Sadržajne teorije

Sadržajne teorije su usmjerene prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca. Primjerice zadatak rukovoditelja je da stvori radnu okolinu u kojoj će te potrebe biti zadovoljene. Sadržajne teorije sastoje se od: Maslowljeve hijerarhije potreba (1962), Erg teorije (Alderfer, 2010), McClellandov-e teorije motivacije postignuća (1953) i Herzbergove dvofaktorske teorije (1968).

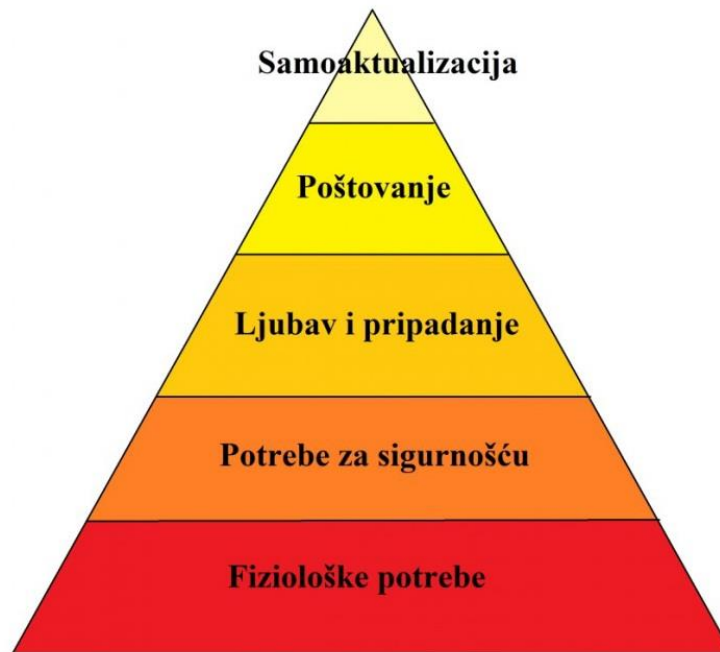
##### 3.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Najpoznatija je *Sadržajna teorija motivacije*. Prema ovoj teoriji, Miljković i Rijavec (2007) tvrde kako unutar svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su organizirane počevši od onih najbitnijih do onih najmanje bitnih. Kroz godine mnogo je stručnjaka pokušalo upotpuniti piramidalnu strukturu, bilo nadodajući vlastite razine ili nadopunjavajući već postojeće. No takve nadopunjena hijerarhija ne mora nužno biti točna pa se u praksi ipak uči prva i originalna Maslowljeva hijerarhija potreba (Maslow, 1943; prema Miljković i Rijavec, 2007) koja se sastoji od:

- fizioloških potreba
- potrebe za sigurnošću
- potrebe za društvom i prihvaćanjem
- potrebe za poštovanjem i statusom i
- potrebe za samoostvarenjem.

Fiziološke potrebe su urođene potrebe koje su imali i prvi ljudi. Sastoji se od potrebe za zrakom, hranom, vodom, toplom odjećom, a u slučaju hladnoće, zaklonom. U današnje vrijeme, zadovoljavanje prve razine povezano je s novcem jer upravo on zadovoljava fiziološke potrebe. Potreba za sigurnošću označava potrebu za fizičkom zaštitom ili zaštitom od opasnosti. Ljudi danas nastoje izbjeći katastrofe, nesreće, ratove, ali nastoje poštovati i zakon te granice svoje slobode. Potreba za društvom i prihvaćanjem je zapravo potreba za ljubavlju i prijateljstvom. Potom se javlja potreba za osjećajem pripadanja u društvu. Zatim dolazi potreba za statusom u društvu i naposljetku samoostvarenje, želja za vlastitim rastom i postizanjem što većih i boljih rezultata.

**Slika 1.** Maslowljeva hijerarhija potreba:



Izvor: <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>  
Preuzeto: 25.5.2018.

Robbins (1992) navodi kako teorija postavlja tezu da osoba uvijek prvo pokušava zadovoljiti potrebe nižih razina. Nakon što se svaka pojedina razina ostvari, čovjek osjeća motivaciju da dostigne onu višu. Stoga se može reći da zadovoljena potreba prestaje biti motivirajući faktor. Maslowljeva hijerarhija potreba vrlo je korisna za definiranje strategija za zadovoljavanje potreba u organizaciji, te se tako i koristi u praksi.

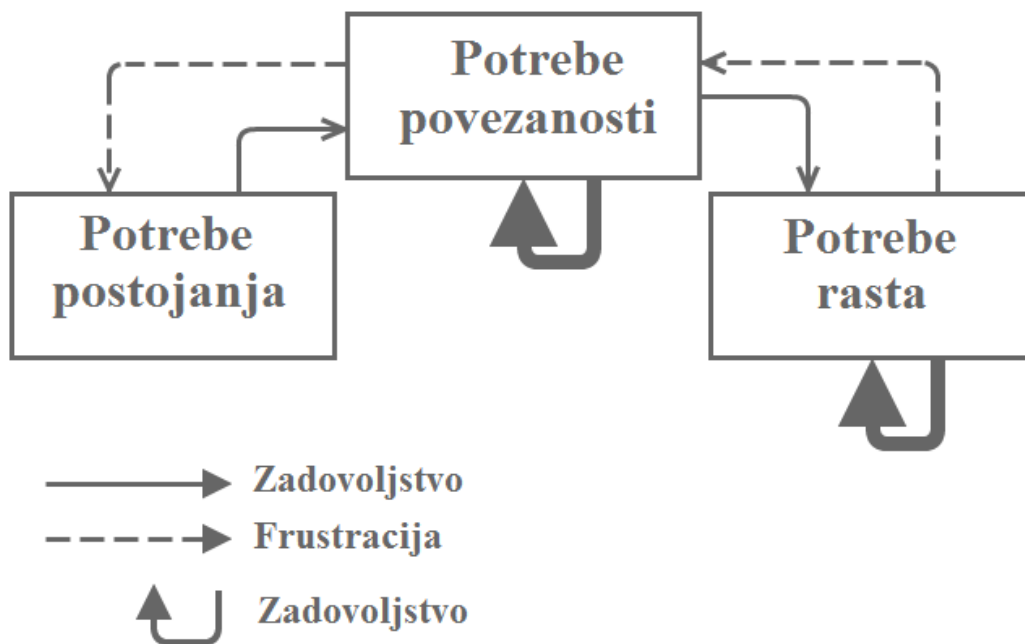
### **3.1.2. Erg teorija**

Erg teoriju opisao je Clayton Alderfer (2010). Kratica ERG označuje engl. *existence, relatedness, growth* (postojanje, povezanost, rast). Prema Miljković i Rijavec (2007), Alderfer se nadovezuje na Maslowljevu ideju o tome da su ljudske potrebe organizirane na hijerarhijski način. No za razliku od Maslowa, on zagovara ideju da postoje samo tri razine potreba:

- egzistencijalne potrebe
- potrebe za bliskim odnosima s drugim ljudima
- potrebe za osobnim rastom i razvojem

Egzistencijalne potrebe su iste kao i kod Maslowa: mogu se zadovoljiti zrakom, hranom, vodom, plaćom, i radnim uvjetima. Potreba za bliskim odnosima s drugim ljudima može se zadovoljiti međuljudskim kontaktima ili odnosima, a potrebe za osobnim rastom i razvojem zadovoljavaju se kada se osobi pruža prilika za kreativnost i produktivnost. Što se tiče ove teorije, egzistencijalne potrebe su slične fiziološkim potrebama i potrebom za sigurnošću u Maslowljevoj teoriji. Isto tako, potreba za bliskim odnosima s drugim ljudima je slična potrebi za društvom i pripadanjem. Ako neka od triju potreba nije zadovoljena, osoba ih također nastoji zadovoljiti. Adelfer (2010) zagovara tezu da je egzistencijalna potreba najnužnija čovjeku, tek onda se javljaju socijalne potrebe i na kraju potrebe za osobnim rastom i razvojem. Maslowljevu razinu povezanu s ljubavi svrstava u povezanosti, no za razliku od Maslowa, Adelfer pretpostavlja da, ako je nemoguće ostvariti potrebu na jednoj razini, osobu treba poticati da ostvari onu koja je jedan stupanj niže, stoga ako osoba iz određenih razloga ne može zadovoljiti potrebu na višoj razini, treba ju poticati na onu nižu. Različita su istraživanja potvrdila ovu teoriju do neke mjere, ali ne i u potpunosti.

**Slika 2.** Mentalna mapa ERG teorije



Izvor: [http://www.12manage.com/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory.html)

Preuzeto: 25.5.2018.

Ako pojedinac ima motivaciju za višu razinu, no on ju ne iskoristi ili je izgubio borbu za višu razinu, primjerice, izgubio je mogućnost za za promociju u tvrtci a istu je dobio netko drugi, tada se javlja frustracija i nezadovoljstvo.

### 3.1.3. Teorija motivacije postignuća

McClland i sur. (1953) u svojoj teoriji objašnjavaju da su potrebe pojedinca usvojene kroz duži period života, a oblikovane su prema životnom iskustvu tog pojedinca. McClland (1953; prema Robbinsu 1992) kao tri temeljne varijable ove teorije navodi:

- potrebu za postignućem
- potrebu za moći
- potrebu za pripadanjem (afilijativna potreba)

Čovjekova motivacija i kvaliteta rada u svom poslu ovisi o utjecaju tih triju potreba. Ljudi koji su motivirani prema postignuću, izbjegavati će lagan put prema tom postignuću, jer ako se lako dospije do njega, neće ga interpretirati na jednak način kao da su do njega došli težim putem. Idealan rizik za uspon ili pad je 50:50%. U društvu se ljudi moraju osjećati prihvaćenim, žele se poistovijetiti s pravilima grupe u koju pripadaju. Ako pojedinac voli interakciju s ljudima više od svega ostalog, za njega je najbolja pozicija posla u kojoj je prisutna interakcija s klijentima. Potreba za moći ima dvije vrste, osobnu i institucijsku. Osobna označuje interakciju isključivo s jednom osobom, dok je za institucijsku karakteristična organizacija za napredovanje uključujući cijeli tim ljudi. Takve osobe vole poslove u kojima se može utjecati na druge ljude. Ako osoba ima potrebu za postignućem, najvjerojatnije voli poslove u kojima ima osobne odgovornosti, izbjegavati će lagane, ali i teške zadatke. Nakon što posao obave, zatražiti će povratnu informaciju o svom učinku.

**Slika 3.** Mentalna mapa McCllandove teorije naučenih potreba



Izvor: <https://laetitiastuder.wordpress.com/2014/12/17/motivation/> Preuzeto: 1.6.2018.

### 3.1.4. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederic Herzberg (2003) je u vrijeme svog istraživanja zatražio zaposlenike da opišu kada i zbog čega se na poslu osjećaju nadprosječno dobro a kada iznimno loše. Ono što su zaposlenici opisali u slučaju kada su zadovoljni, nazvao je motivacijskim faktorima, a one kada nisu zadovoljni, higijenskim faktorima. Oni su vezani uz radnu okolinu, a motivacijski uz konkretan posao.

Motivacijski faktori su slijedeći:

- postignuće, priznanje, zanimljiv posao, odgovornost, napredovanje, osobni rast i razvoj,

Higijenski faktori su:

- kvaliteta rukovođenja, politika poduzeća, radni uvjeti, plaća, odnosi s kolegama, status i sigurnost.

U slučaju kada higijenski faktori nisu zadovoljeni, čovjek je nezadovoljan na poslu. Miljković i Rijavec (2007) navode primjer da ako radni uvjeti i odnosi s kolegama nisu na visokoj razini, dolazak potpuno novih kolega i promjena radnih uvjeta ne moraju jamčiti da će zaposlenici biti više zadovoljni i nakon takvih promjena. To znači da su higijenski faktori povezani isključivo s nezadovoljstvom. Ako se oni poboljšaju ne mora značiti da će se postići zadovoljstvo kod zaposlenika, već će se samo spriječiti da budu nezadovoljni. Motivacijski faktori dovode do zadovoljstva na poslu i upravo oni povećavaju razinu motivacije zaposlenika. Ako oni nedostaju, osoba neće biti zadovoljna na radnom mjestu, a istodobno neće biti ni nezadovoljna. Idealna situacija je u slučaju kada su i motivacijski i higijenski faktori na zadovoljavajućoj razini jer su zaposlenici vrlo visoko motivirani i često nemaju nikakvih primjedbi. Ako oba faktora nisu zadovoljavajuća, zaposlenici nisu motivirani, žale se i nisu produktivni u poduzeću.

Ova teorija je bila prilično kritizirana, međutim, danas je uvelike prisutna među rukovoditeljima jer navodi specifične faktore koji kod zaposlenika uzrokuju povećanje motivacije i obrnuto.

### 3.1.5. Teorija motivacija uloga

U svojoj teoriji, Miner (1993) motivaciji pristupa pod pretpostavkom da svi različiti poslovi koji postoje u jednoj organizaciji imaju vlastite motivacijske strukture. Nijedan posao ne motivira na isti način kao neki drugi. Kroz razgovor sa kandidatima, poslodavac bi trebao shvatiti koja osoba najviše odgovara traženoj poziciji kako bi mogla pozitivno utjecati na ostale u blizini radnog okruženja. Stoga treba posebnu pažnju posvetiti raspodijeli uloga unutar organizacije. Na taj način bi se postigla maksimalna učinkovitost. U svojoj teoriji, autor razlikuje tri uloge: stručnjak, poduzetnik i menadžer.

- stručnjak iskazuje želju za učenjem, znanjem i u većini slučajeva može raditi neovisno o kolegama. Odan je poslu i stalno teži za poboljšanjem. Sposoban je vrlo vješto svoje znanje prenijeti na drugoga ukoliko je to potrebno.
- poduzetnik želi postići uspjeh uz najmanji mogući rizik. Oni donose nove ideje i inovacije u kojima i sami sudjeluju;
- menadžeri imaju želju za natjecanjem, konkurencijom, dokazivanjem i pokazivanjem moći.

### 3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije motivacije pokušavaju objasniti misaone procese koji imaju utjecaj na ljudsko ponašanje na poslu. Pokazuju kako različite potrebe određuju ponašanje ovisno o nagradama i radnim mogućnostima ukoliko su dostupne.

#### 3.2.1. Teorija jednakosti

Ovoj teoriji, koju je razvio Stacey Adams (1965), glavna je pretpostavka da zaposleni uvijek uspoređuju svoj trud i plaću s ostalim kolegama koji rade isti ili sličan posao. Rezultat te usporedbe može biti negativna ili pozitivna nejednakost. U pozitivnoj nejednakosti osoba osjeća da je u odnosu na uloženi trud, zapravo dobila više od drugih. U takvom slučaju moguće je javljanje osjećaja krivnje. Negativna nejednakost označuje da je osoba dobila manju nagradu u odnosu na druge poslovne kolege, a s obzirom na uloženi trud. Tada se zasigurno javlja osjećaj razočarenja, nepravde i ogorčenja. Kada je prisutna negativna nejednakost, osoba će poduzeti određene mjere kako bi uspostavila jednakost. Ove mjere navedene su u tablici 1:

**Tablica 1.** Mjere za uspostavljanje jednakosti:

<b>Smanjiti ulaganja</b> -kasniti na posao, manje raditi, biti manje savjestan, ići na bolovanje, produžiti pauze, sabotirati rad drugih	<b>Povećati dobit-tražiti</b> -povećanje plaće, napredovanje, više beneficija, premještanje na drugi posao, bolje radne uvjete
<b>Reinterpretirati situaciju</b> -uspoređivati se s drugim kolegama, vjerovati kako je nejednakost samo privremena i kako će stvari krenuti na bolje	<b>Dati otkaz</b>

Izvor: Miljković, D., Rijavec, M. (2007). Organizacijska psihologija, Zagreb: M.E.P. Consult

Ova teorija je potvrđena različitim istraživanjima, njen značaj sastoji se u tome što pokazuje da većina zaposlenih ne gleda samo na dobit, već da na njihovu motivaciju podosta utječe i usporedba s drugima u istoj poziciji.

### 3.2.2. Teorija vanjskih poticaja i očekivanja

Jedna od najviše prihvaćenih teorija je teorija motivacije očekivanja. Smislio ju je Victor Vroom (1973; prema Miljković, Rijavec 2007). koji je shvatio da će se osoba ponašati na određeni način ako:

- očekuje da će njeno ponašanje dovesti do određenog ishoda,
- ako je taj ishod privlačan.

Ljudi će biti motivirani ako će se njihov trud cijeliti, što će dovesti do izvršenog zadatka, ili ako im je nagrada osobito važna. Da bi zaposlenik bio motiviran i da bi radio više nego što mora, on treba imati pozitivne odgovore na pitanja: “Hoće li se moj rad cijeliti?” (Očekivanja), “Hoću li dobiti nagradu za svoj trud i rad?” (Instrumentalnost), “Hoće li mi nagrada biti važna za vlastite potrebe?” (tzv. Valencija ili snaga). Da bi rukovoditelj uspostavio najbolje moguće uvjete za ostvarenje motivacije, on bi trebao:

**Tablica 2.** Najbolji uvjeti za ostvarenje motivacije kod radnika

<b>OČEKIVANJA</b>	<b>INSTRUMENTALNOST</b>	<b>VALENCIJA</b>
-odabrati sposobne radnike i sa njima proći obuku	-pojasniti nagrade za uloženi trud	-identificirati individualne potrebe i povezati nagrade s potrebama
-davati podršku i postaviti ciljeve	-nagrade davati samo za dobar učinak	

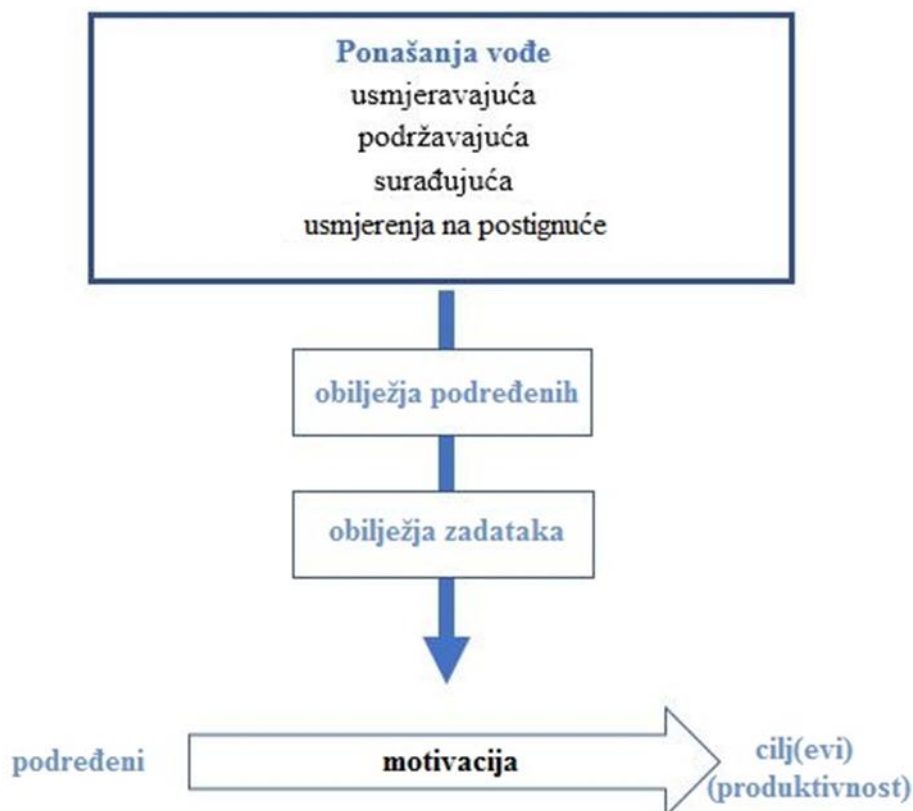
Izvor: Miljković, D., Rijavec, M. (2007), Organizacijska psihologija, Zagreb: M.E.P. Consult



### 3.2.3. Teorija puta do cilja

Ova teorija proučava i objašnjava načine na koji vođe motiviraju podređene kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Bazira se na Vroom-ovoj (1973) teoriji očekivanja gdje će se podređeni osjećati vrijedno i sposobno ako misle da će s uspjehom obaviti zadatak/cilj. Northouse (2000) ističe kako je vođin zadatak u ovoj teoriji da primjeni onaj stil vodstva koji je najviše prikladan motivacijskim potrebama zaposlenih i to će se postići ponašanjem kojeg manjka u radnom okruženju. Primjerice često organiziranje sastanaka gdje se dodatno objašnjava princip rada sa novo-ažuriranim računalima, kako bi se izbjeglo nepotrebno gubljenje vremena koje je rezultat kratke ili nepostojeće edukacije. House i Mitchell (1974) navode kako pravilno vodstvo povećava motivaciju u onom trenutku kada se povećava i kvaliteta rezultata koje zaposleni ostvaruju kroz rad. Autori također spominju da usmjeravanjem, podučavanjem i učenjem, vodstvo sve više i više motivira zaposlenike da lakšim putem i uklanjanjem zapreka dođu do cilja.

**Slika 4.** Osnovne sastavnice teorije puta do cilja



Izvor: Northouse, P. G., (2010). *Vodstvo teorija i praksa*, Michigan: MATE d.o.o.

Jedna od zanimljivosti ove teorije je njena jedinstvenost u ovom području iz razloga što se povezuju motivacijska načela s vodstvom. Istaknut je odnos s podređenima te se stalno treba zapitati: „Kako motivirati podređene da se osjećaju sposobnima obavljati posao?“, „Kako povećati nagrade za podređene?“ Model vođenja također je i praktičan, vođe se poziva da otklone prepreke što je brže moguće i stvore okolinu u kojoj su svi zadovoljni raditi. Međutim treba naglasiti kako svugdje, pa i u takvom pristupu, treba postaviti granice iz razloga da zaposleni ne bi stvorili preveliku ovisnost o vođi.

#### **3.2.4. Teorija postavljanja ciljeva**

Ovu teoriju osmislio je Edwin Locke (1991) uz pretpostavku da je namjera za ostvarivanje ciljeva glavni izvor radne motivacije. Prema Robbinsu (1992), ciljevi trebaju usmjeravati radnika na ono što treba napraviti i usmjeravati mu pažnju na ono što je bitno. Međutim, neće baš svaki cilj utjecati na motivaciju u pozitivnom smislu, stoga da bi motivacija bila veća, moraju biti zadovoljena dva uvjeta: prihvaćanje cilja i uvjerenje zaposlenih da ga je moguće ostvariti. Cilj se mora znati i treba ga prihvatiti. Nužno je objasniti njegovu svrhu kako bi zaposlenici bili što motiviraniji. Vrlo bitna stavka u ovoj teoriji je uvjeravanje zaposlenika da mogu ostvariti zadatak. Ako se prihvati teško ostvarivi cilj, zaposlenik će se i više potruditi kako bi ga ostvario. Zadatak mora biti jasan svima i trebao bi biti lako mjerljiv, u smislu lakog saznanja je li postignut ili ne.

#### 4. MOTIVIRANJE POJEDINCA

Veliki broj menadžera suočeni su sa istom situacijom: kako motivirati pojedince koje su tek zaposlili? Najbolje je krenuti s pitanjem: Zašto želim motivirati tu osobu? Želja za motivacijom drugih obično se javlja kad uočimo da ona ne koristi sav svoj potencijal, kad znamo da može puno bolje. No prije toga potrebno je proći kroz dva stadija:

- otkriti što oni zaista žele
- pokazati im kako da to dobiju

Denny (2000) navodi kako je potrebno biti vrlo dobar slušatelj, osoba s kojom će zaposlenici / kolege / članovi obitelji moći normalno razgovarati o svemu bez veće napetosti. Ako s njima razgovaramo, moramo biti povjerljivi i ne govoriti informacije koje smo čuli nekoj trećoj osobi. Treba gledati na njihova svakodnevna djela i pohvaliti ih ako su nešto dobro učinili, to će im biti motivacija da u budućnosti naprave više takvih stvari. Nije loše ohrabriti pojedinca i pokazati da vjerujemo u njegov uspjeh. Pred neke pojedince valja postaviti određene izazove da bi ih potakli na akciju i postignuća. U svom govoru treba izbaciti sarkazam jer se rijetko dobro razumije i većinom ima posljedice demotivacije ako se krivo protumači. Slijedeći rečene postupke, šansa za motiviranjem pojedinca je zagarantirana.

## 5. GRUPNI RAD

Prema Jurini (1994), grupni rad opisuje se kao oblik komunikacije prilikom rukovođenja sa socijalnog, tehničkog i organizacijskog aspekta. Grupni rad je prisutan u skoro svakom obliku rukovođenja. Imajući to na umu, teoretičari i istražitelji usmjerili su se na pronalaženje najučinkovitijih metoda za timski rad. Obilježja grupnog rada koje navodi Jurina (1994) su sljedeća:

- u grupi se rad obavlja hijerarhijskim redosljedom, određenu aktivnost obavlja veći broj organizacijskih jedinica;
- posljedica grupnog rada mora biti rješavanje trajnih ili povremenih zadataka, prilikom tog procesa mora biti prisutan ustaljeni organizacijski odnos;
- rad se obavlja po predefiniranom redosljedu procesa;
- grupu predvodi po rangu najviši ili po struci najkompetentniji vođa

Iz gore navedenog, autor zaključuje kako je grupni rad idealan za rješavanje rutinskih zadataka koji se rješavaju ekspeditivno u kraćem roku. Svaki član grupe bi morao u idealnom

slučaju spoznati problematiku zadatka, sudjelovati u raspravi dajući prijedloge što napraviti a što ne, zajedno s drugim članovima proglasiti rukovoditelja koji se imenuje nakon provedenog glasanja. Prednost grupnog rada je u interorganizacijskom pristupu, omogućuje da se rješavanje problema pokrije od strane struka svih članova. Glavni nedostatak prisutan je u neravnomjernoj intelektualnoj podjeli pojedinaca unutar grupe, što znači da će uvijek biti pojedinac, ili više njih koji će opstruirati rad te tako uzrokovati kašnjenje ili negativno utjecati na druge. Kao drugi problem spominje se mogućnost nejednake motivacije svih članova na duži rok, neslaganja i borbe za viši status. Nevjerojatno je kakve mogućnosti i ciljeve može ostvariti jedna grupa, stoga je vrlo važno imati motivirani tim ljudi. Da bi se to postiglo, Denny (2000) predlaže da grupa mora prvenstveno biti sposobna da dođe do cilja. Svatki njen član mora biti sposoban obaviti posao koji mu je dodijeljen unutar grupe. Svaki od njih mora proći trening ili obuku za svoju vrstu uloge u timu, njihov posao im mora biti poznat kako bi ga najkvalitetnije odradili, međutim ne smiju pretjerati, mora postojati ravnoteža, a to je ključno u timskom radu. Dok rade zajedno, svi bi morali biti zadovoljni ili sretni, a to bi se moglo postići razmišljanjem o nagradi nakon ostvarenog cilja. Vrlo važno je da poslodavac stvori dobro timsko okruženje gdje članovi tima mogu nesmetano komunicirati i imati pristup radnim materijalima koji su ispravni i koji se mogu, ako je to potrebno, posuđivati timskim kolegama. Radna okolina mora biti čista i

udobna za maksimalnu radnu učinkovitost i na kraju pošteno i jednako nagraditi trud svakog unutar grupe.

## 6. TIMSKI RAD

Jurina (1994) opisuje timski rad kao djelovanje posebno organizirane grupe pod samim nazivom „tim“. Taj tim ima za zadaću rješavanje složenog zadatka koji zahtijeva široko znanje iz nekoliko različitih sektora i zbog toga ga treba rješavati kao cjelinu. U timskom radu prisutan je veći broj rukovoditelja/stručnjaka koji koriste svoje vještine i znanja u stvaralačke svrhe. Zadaci koji se obavljaju su uvijek u svezi različitih organizacijskih jedinica. Funkcija tima prestaje nakon izvršenja zadatka, a što se tiče članova tima, oni ne moraju nužno biti iz istog organizacijskog položaja, ali bi bilo dobro da su na neki način kompetentni. Ovisno o složenosti problema, tim može imati nekoliko ili jako puno članova. Prilikom odabira članova mora se sagledati njihova specijalnost u području djelovanja s ciljem da se pokriju svi aspekti unutar poslovnog zadatka. Na taj način se dobiva ukupni radni i stručni potencijal koji je u većini slučajeva najpogodniji za rješavanje problema, što pojedinac ne može dostići. Neprekidno se komunicira, rad je zasnovan na punoj suradnji i međusobnoj razmjeni informacija. Suparništvo ne postoji. Informacije koje se tiču zadatka neprestano kruže između

članova tima, svatko mora biti obaviješten o bilo kojoj novoj pojavi ili promijeni, u nekim vrstama timskog rada informacije se pohranjuju u središnji sustav računala, te su tako dostupne na uvid u bilo koje doba, a prednost takvog sustava je neprestano ažuriranje. Ono što bi se trebalo izbjegavati je samostalni (izolirani) rad, jer može dovesti do kasnijeg nesporazuma zbog krivog načina obavljanja zadatka bez konzultacije s drugim članovima. Svačiji prijedlog rješavanja zadatka mora se uvažiti i otvoreno raspraviti, prilikom toga mora se voditi računa kako su svi jednaki te titule ne smiju doći do izražaja. Konstruktivne kritike su dobrodošle, ne smije ih se shvatiti osobno, već kao poticaj na veći, jači i bolji rad u budućnosti. Na temelju rečenih karakteristika Jurina (1994) zaključuje kako su one presudne za izvrsno funkcioniranje tima. Kao prednosti timskog rada navodi postizanje većeg ukupnog rezultata od zbroja intelektualnih potencijala članova tima, iz tog razloga je najefikasnije obavljati složeni zadatak. Kao nedostatke izdvaja duži vremenski period obavljanja zadatka, materijalnu neekonomičnost, potrebnu edukaciju i trening te pojedince koji nisu sposobni za timski rad.

## 7. KAKO MOTIVIRATI SEBE

Najefikasnija metoda kod samomotiviranja je slična kao i zadnja opisana teorija motivacije u ovom radu, a to je postavljanje ciljeva. Neobično je da jako mali broj ljudi donosi odluke o tome što točno žele. Ako ih se upita vjerojatno će reći da žele novac, sreću ili uspješnost, ali upravo zbog toga što ne znaju što najviše žele, nisu sretni iz razloga što to nemaju. Stoga je potrebno osvijestiti svoje ciljeve kroz slijedeće etape:

- napraviti popis svih svojih želja
- odabrati svoj cilj
- definirati cilj
- zamisliti ostvarenje cilja
- zadati rok za izvršenje cilja usput noseći podsjetnik u kojem su ispisane sve stavke iznad.

Bez popisa postoji velika mogućnost da se određeni ciljevi zaborave i da se nikad ne ostvare. Zato Denny (2002) navodi da popis mora postojati sa ispisanim kratkoročnim, dugoročnim, privatnim ili poslovnim ciljevima. Pritom oni moraju biti umjereni, realni i ne preveliki. Postavljanje sebi najvećih ciljeva nije u potpunosti dobro jer oni s vremena na vrijeme mogu postati neuvjerljivi i zbog toga nikad dostignuti što dovodi do demotivacije. Ključna je riječ “stvarno“. S popisa treba odabrati primarni cilj, zatim sekundarni i tako dalje, imajući na umu da to ne znači da su ostali ciljevi manje vrijedni. Cilj bi trebao biti privlačan, što znači da bi se trud na kraju trebao isplatiti i ne bi trebao biti takav da ga je nemoguće dostići u manje od godinu dana. Idealan rok bio bi nekoliko mjeseci. Nije ga loše definirati u detalje, primjerice trčati svaki dan, ali svaki drugi dan povećati vrijeme trčanja za pet minuta. Za dodatnu motivaciju treba sam sebi postaviti pitanje: Kako bi se osjećao kad bi ga ostvario? I na kraju nositi podsjetnik kako bi ciljevi uvijek bili nadohvat ruke. Svatko u životu ima dobre i loše dane, kada se osjeća sretno i kada tužno. Svrha podsjetnika je u tome da nas podsjeti da kako god život išao, mi i dalje imamo svoje zadatke koje želimo ostvariti i ne bi smjeli nikako odustati. Različite situacije u životu nas ne bi smjele omesti u njegovom ostvarivanju.

## 8. VODSTVO

U modernom dobu vodstvo je jedan od najbitnijih elemenata uspjeha poduzeća/organizacije i to ne samo u poslovnom svijetu, nego i u mnogim dijelovima naše svakodnevnice. Buble (2011) navodi kako postoje mnoge definicije vodstva. Ima ih onoliko koliko ima i autora/ljudi koji su ga probali definirati. Neke od njih su sljedeće (prema Buble 2011):

Koontz i Weihrich (1988) definiraju vodstvo kao umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva

Gatewood i sur. (1995) definiraju vodstvo ako proces utjecaja na aktivnost pojedinaca ili grupa prema ostvarenju ciljeva.

Cole (2004) definira vodstvo kao dinamičan proces ... u kojemu se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji. Odatle proizlazi da je vodstvo dinamičan proces koji utječe na to da ne postoji „jedan najbolji način“ vođenja – vodstvo je bitno za uspostavljanje prave ravnoteže između potreba ljudi, zadataka i ciljeva u danoj situaciji

Griffin (2004) drži da je vodstvo proces i osobina. Kao proces – usmjerenost na ono što vođa trenutno radi – vodstvo je korištenje neprisilnog utjecaja da bi se oblikovali grupni ili

organizacijski ciljevi, motiviralo ponašanje prema ostvarenju ovih ciljeva, te pomoć u definiranju grupe ili organizacijske kulture.

Iako se navedene definicije vodstva razlikuju, one se mogu povezati s četiri komponente koje navodi Buble (2011):

- vodstvo je proces.
- vodstvo uključuje utjecaj.
- vodstvo se događa u kontekstu grupe.
- vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

Iz gore navedenih komponenti može se zaključiti da je vodstvo proces u kojem bi se trebao ostvariti utjecaj između vođe i sljedbenika. Ako taj utjecaj izostane, vodstvo je nepostojeće. Najmanji broj ljudi koji čine grupu su dvoje, a sastoji se od vođe i sljedbenika. Upravo zato



što je zajednički cilj jedna od najbitnijih karakteristika grupe, uloga vodstva je da osigura i usmjeri grupu prema njegovu ostvarenju.

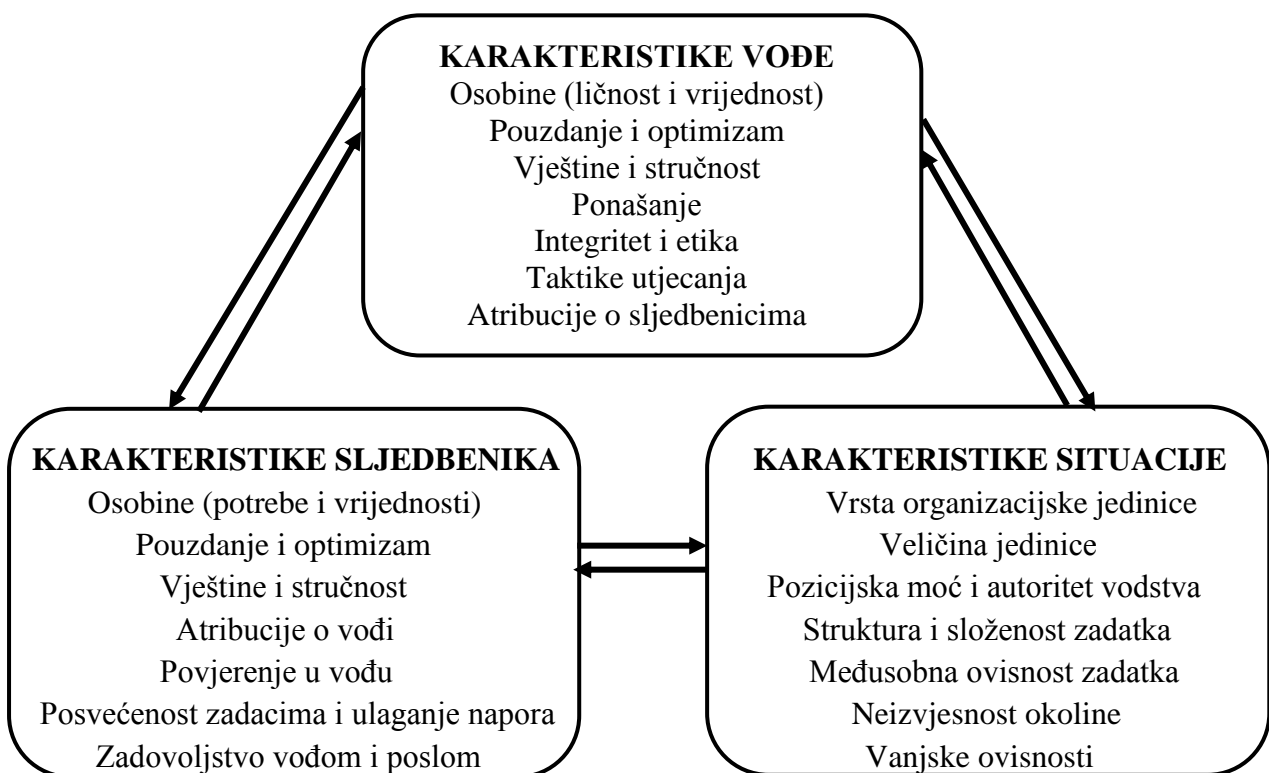
Može se naglasiti da je vodstvo umijeće utjecanja, upravljanja i usmjeravanja pojedinaca ili tima ka postizanju unaprijed određenih ciljeva.

### 8.1. Elementi vodstva

Yukl (2002; prema Buble, 2011) navodi tri vrste varijabli koje su povezane za bolje razumijevanje vodstva:

- karakteristike vođe
- karakteristike sljedbenika
- karakteristike situacije

**Slika 5:** Ključne komponente vodstva



Izvor: Yukl, G. (2002)., Leadership in Organizations, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Promatrajući sliku 4, očito je da između varijabli postoji međuovisnost. Buble (2011) to objašnjava na način da sposobnost/nesposobnost vođe, ista takva sposobnost/nesposobnost

sljedbenika koji imaju ili možda nemaju znanje, vještine i motiviranost te stabilna okolina itekako utječu na vodstvo. Ti elementi na kraju i određuju hoće li sveukupno vodstvo biti uspješno ili neuspješno i uolikoj mjeri. Temeljni zadatak vodstva i temelj njegove uspješnosti jest da otkrije i održi ravnotežu između ranije spomenutih varijabli. Iako se nijedna varijabla ne bi trebala zanemariti, autor je istakao da je odnos vođe i njegovih sljedbenika vrlo važna komponenta. Takav odnos je dvosmjernan, a ključnu ulogu u tom odnosu nosi međusobni utjecaj. Vođa bez potpore i volje ne može osigurati ostvarenje cilja, obrnuto vrijedi i za sljedbenike.

## **8.2. Teorija usklađenog vodstva**

Fiedler i Chemers (1974), nakon mnogih analiza dobrih i loših vođa, promatranih u različitim okruženjima od poslovnih do vojnih organizacija, razvijaju teoriju usklađenog vodstva gdje oblikuju najbolje i najgore načine vodstva u predodređenom organizacijskom kontekstu. Najjedonstavnije rečeno, teorija se bavi *stilovima* i *situacijama*. Pruža preduvjete za usklađivanje vođe sa situacijom u kojoj se nalazi. Teorija predstavlja veliki pomak u istraživanju vodstva povezanog sa organizacijom u kojoj se nalazi. Kako bi se utvrdio stil vodstva provodi se „Upitnik ličnosti.“ Njime se dobivaju odgovori je li dotična osoba više usmjerena na obavljanje zadatka (ostvaren nizak rezultat u upitniku) ili je više nezavisna i usmjerava svoju pažnju na odnose s drugima (ostvaren visok rezultat u upitniku). Spomenuti upitnik sastoji se od procjene osobe na temelju parova pridjeva te zaokruživanju brojeva od 1 do 8 koji predstavljaju njihovu jačinu.

**Slika 6.** Upitnik ličnosti teorije usklađenog vodstva

1. ugodna	8	7	6	5	4	3	2	1	neugodna
2. prijateljska	8	7	6	5	4	3	2	1	neprijateljska
3. odbijajuća	1	2	3	4	5	6	7	8	prihvatajuća
4. napeta	1	2	3	4	5	6	7	8	opuštena
5. udaljena	1	2	3	4	5	6	7	8	bliska
6. hladna	1	2	3	4	5	6	7	8	topla
7. podržavajuća	8	7	6	5	4	3	2	1	neprijateljska
8. dosadna	1	2	3	4	5	6	7	8	zanimljiva
9. svadljiva	1	2	3	4	5	6	7	8	pomirljiva
10. depresivna	1	2	3	4	5	6	7	8	vesela
11. otvorena	8	7	6	5	4	3	2	1	zatvorena
12. podmukla	1	2	3	4	5	6	7	8	odana
13. nepouzdana	1	2	3	4	5	6	7	8	pouzdana
14. promišljena	8	7	6	5	4	3	2	1	nepromišljena
15. nesimpatična	1	2	3	4	5	6	7	8	simpatična
16. pomirljiva	8	7	6	5	4	3	2	1	nepomirljiva
17. neiskrena	1	2	3	4	5	6	7	8	iskrena
18. ljubazna	8	7	6	5	4	3	2	1	neljubazna

Izvor: Fiedler, F. E., Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*, Glenview

Nakon što je dobiven rezultat iz tablice, na red dolazi procjena situacije u kojoj se osoba nalazi, a za to se koriste tri obilježja koja sveukupno ukazuju na stil vodstva koji ima najveću vjerojatnost da bude uspješan: odnos između vođe i članova, struktura zadatka i moć položaja. Teorija u općenitom smislu ukazuje da će osobe koje su ostvarile niski rezultat biti uspješnije u kriznim i graničnim situacijama, dok će one sa visokim rezultatom biti vrlo uspješne u umjereno povoljnim situacijama i to je prva teorija koja naglašava utjecaj okoline i situacije na vođu te daje vođama do znanja da ne moraju biti uspješni u baš svakoj situaciji u kojoj se

zateknu. Međutim teorija ima i neke slabosti među kojima je činjenica da se isključivo oslanja na upitnik ličnosti i nije lako primjenjiva u organizacijama. Usprkos kritikama, ova je teorija svejedno doprinijela razumijevanju procesa vodstva.

### **8.3. Dimenzije vodstva**

Buble (2011) navodi da su dimenzije vodstva posebne karakteristike vodstva čija je zadaća identificiranje, ocjenjivanje i opisivanje razlika koje se nalaze u sadržaju vodstva. Do njih se došlo brojnim istraživanjima koja su imala za cilj spoznati karakteristike vodstva koje ga čine efektivnim. Tom Marshall (1991) istražuje tri dimenzije: kognitivnu, bihevioralnu i emocionalnu. Gilbert Fairholm (1996) proučava duhovnu, a Russ Moxely (2000) holističke vrste vodstva koje imaju poveznicu sa četiri komponente funkcioniranja čovjeka, a to su: mišljenje (racionalno), srce (unutarnji osjećaji), duša i tijelo. Od svih njih nastaju četiri glavne dimenzije vodstva:

- intelektualna ili kognitivna
- emocionalna
- spiritualna i
- bihevioralna.

#### **8.3.1. Intelektualna ili kognitivna dimenzija vodstva**

Buble (2011) navodi kako se mnogi autori slažu da se za uspješno provođenje efektivnog vodstva moraju imati vještine razumijevanja informacija, njihovu obradu, predočavanje nadolazeće situacije, dobre intuicije, prosuđivanje i rješavanje problema te donošenja pravilnih odluka. U kontekstu navedenog za uspješno vođenje posebno su važne:

- kognitivne sposobnosti – sposobnost spoznaje, do izražaja najviše dolazi u pristupu rješavanja problema. Najlakše ju je opisati na primjeru kada se uoči neka ideja s najviše razine apstrakcije te se u isto vrijeme uočavaju akcije koje dovode do ostvarenja ideje na najvišoj razini detalja;
- imaginacija – temeljni proces bilo kakve vrste stvaranja, naj snažnije oružje ljudi za kreativnost i osmišljavanje nečeg novog;

- intuicija – može se opisati kao vještina razumijevanja situacije bez potrebe za svjesnim mišljenjem. Vrlo važna komponenta na visokim razinama menadžmenta, gdje se vrlo često pojavljuju i složeni problemi.

### **8.3.2. Emocionalna dimenzija vodstva**

Kroz povijest vladalo je mišljenje kako je poslovanje i organizacija u poduzeću racionalan proces u kojem nema mjesta za emocije. Buble (2011) navodi da je to mišljenje odbačeno jer se došlo do zaključka kako iskazivanje pozitivnosti često dovodi do pozitivnih učinaka u poslovanju, s druge strane, njihovo zanemarivanje dovodi do tragičnih rezultata. Pozitivni učinak dolazi do izražaja kad se poveže emocionalno i racionalno, a to dvoje čine emocionalnu inteligenciju koja se može definirati prema Golemanu (2000) kao „sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima“. Emocionalna je inteligencija čak dvostruko važnija od tehničkih i kognitivnih vještina potrebnih za posao gdje su očekivanja na visokoj razini i vodstvo. Higgs i Dulewicz (2002) došli su do formule koja kaže kako je učinkovito vodstvo (LQ) zbroj emocionalne inteligencije (EQ), intelektualne inteligencije (IQ) i menadžerske kompetencije (MQ):

$$LQ = EQ + IQ + MQ$$

Kako bi vodstvo bilo učinkovito, ono zahtjeva razvijenu emocionalnu inteligenciju. Učinkoviti vođe rabe osobnu snagu svoje emocionalne inteligencije umjesto pozicijske moći (formalni autoritet). Vizije, strategija, postavljeni zadaci teško se manifestiraju bez učinkovitog emocionalnog vođe.

### **8.3.3. Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva**

Nakon emocionalne i kognitivne dimenzije, Buble (2011) navodi kako uspješno vodstvo mora sadržavati i duhovnu inteligenciju. Duhovna inteligencija (SQ) u sebi sadrži ljudsko razumijevanje u smislu vrijednosti i samom osjećaju vrijednosti u onome što rade i traže. Ako se duhovna dimenzija zanemari, u poslovanju dolazi do duhovne praznine, a ona negativno utječe na efektivnost rada zaposlenih. Kako bi se ta negativnost popravila, utjecala

je na pojavu i osmišljavanje duhovnog vodstva. Prema Kets de Vriesu i Florent-Treacyju (1999), efikasno vodstvo ima zadaću udovoljiti motivacijskim potrebama ljudi.

#### **8.3.4. Bihevioralna dimenzija vodstva**

Razumijevanje ponašanja i ljudskih potreba na radnom mjestu je bit bihevioralnih dimenzija i teorija vodstva, kojima je u cilju povećanje organizacijske uspješnosti. Prema Bubleu (2011), u tim teorijama, participativni menadžment je najbolji u korištenju ljudskih potencijala. Ističu se međuovisnosti u ponašanju pojedinca i njegove organizacije. Ponašanje pojedinca utječe na ponašanje grupe i obratno, imajući na umu da se spomenuto ponašanje ne mjeri isključivo ekonomskim motivima, nego i međuljudskim odnosima, okolišem, radnim uvjetima i emocijama kojima su izloženi zaposlenici. Gardner razlikuje četiri bihevioralne dimenzije vodstva:

- lingvistička inteligencija – uporaba jezika za izražavanje kompleksnih značenja
- intrapersonalna inteligencija – upravljanje samim sobom
- interpersonalna inteligencija – efektivna interakcija
- kinestetička inteligencija – vješta upotreba tijela, osjećaj za vrijeme, koordinacija pokreta i upotreba ruku.

Buble (2011) je prema navedenim činjenicama zaključio da ponašanje udruženo s emocionalnom inteligencijom mora istodobno sadržavati i komunikaciju s drugim pojedincima, aktivno slušanje, izgradnju novih odnosa i tima, suradnju i motiviranje drugih. Kognitivne vještine, zajedno sa bihevioralnim, uključuju sposobnost upotrebe pravilnih uloga vodstva u konkretnoj situaciji.

## 9. POJAM VOĐE

Buble (2011) navodi kako je vođa osoba koja ima moć utjecaja na druge u smislu motiviranja i usmjeravanja na ispunjenje organizacijskih zadataka. U smislu toga, postoje dvije definicije koje imaju skoro isto značenje. Prva je Griffinova (2002): vođu opisuje kao osobu koja ima utjecaj na ponašanje grupe bez upotrebe sile i on je od strane grupe prihvaćen

kao vođa. Druga definicija nastala je zaslugama Robbinsa i sur. (2008), koji navode kako je vođa netko tko ima menadžerske ovlasti i on tim ovlastima utječe na druge. Buble (2011) dolazi do zaključka da je vođa osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, uvijek ima plan za postupke unutar grupe koju vodi te na taj način izaziva suradnju sa ostalima. On je čelo grupe, inspiracija, pomaže u ostvarivanju ciljeva, usmjeren je prema budućnosti.

### 9.1. Osobine uspješnog vođe

Carnegie (2013) naglašava da, ako se netko nije rodio sa usađenim osobinama vođe, to ne znači da jednog dana neće postati uspješan vođa u organizaciji. Većina ljudi može, uz obuku, savladati umijeće vodstva i prilikom toga moraju usvojiti određene osobine. Izdvojiti ćemo nekoliko od mnoštva osobina koje autor navodi. Prva koja se spominje je: „*Držanje vrijednosti i etičkih standarda.*“ Ključ je u moralu, ljudima koji se drže ove karakteristike možemo vjerovati kako ne varaju svoje klijente, nije sva vrijednost u novcu, već je potrebno biti svjestan vlastite i tuđe vrijednosti. Druga osobina je „*Predvođenje primjerom*“. Ciljevi koji su oblikovali lidera kakav je danas pomoći će njemu i njegovom timu da ostanu motivirani za daljnji rad i napredak. Neće škoditi ako se prisjeti prošlih uspjeha, bilo u poslovanju ili u nečemu sličnom. Kao treću osobinu autor navodi „*Samomotiviranost za postizanje rezultata.*“ Nikada nisu zadovoljni samim sobom, uz praćenje postignuća u svojem krugu poslovanja, dio pažnje posvećuju i drugim područjima interesa. To uključuje čitanje stručne literature, radova, časopisa koji se bave temama koje ih zanimaju. Aktivno sudjeluju u razgovoru na druženjima, konferencijama, upoznaju nove ljude u potrazi za znanjem. Iznimno su dobri u slušanju, daju priliku ljudima koji se nalaze na nižoj hijerarhijskoj ljestvici jer su svjesni da i oni mogu dati kvalitetne ideje i prijedloge koji ponekad mogu nadmašiti i ideju vođe. Imajući to na umu kreira okoliš u kojemu je svačije mišljenje dobrodošlo. U slučaju kada se suoče s neuspjehom, drže emocije pod kontrolom. Razmatraju činjenice koje su dovele do neuspjeha, izvlače pouku iz iskustva i razmatraju načine vraćanja

samopouzdanja. Četvrta osobina koju bismo izdvojili jest: „*Imaju pozitivan stav.*“ Pozitivno razmišljanje vođama otvara vrata poticanju sposobnosti, kada se pozitivno razmišlja, otklanjaju se misli o strahu, ponovnom neuspjehu i brizi. Um je onda u stanju za postizanje uspjeha. Ako vođa razmišlja na takav način, na njemu je da to prenese i na svoje radnike kako bi stvorio maksimalno učinkovitu radnu atmosferu. Istinski vođe prepoznavaju i ojačavaju snagu drugih ljudi. Oni ih ne nazivaju „podređenima“, nego ih smatraju suradnicima. Na taj način potenciraju pozitivan stav i volju ljudi da osmišljavaju nove projekte. Stvara se osjećaj da je pojedinac neophodan za dostizanje viših ciljeva. Imaju vlastitu viziju.

## **9.2. Sposobnosti vođe**

Kako bi vođa uspješno ostvario spomenute uloge, on također mora posjedovati pet karakterističnih sposobnosti:

- opunomoćenje – svoju moć dijeli s podređenima prilikom njihovog aktivnog rada u postavljanju ciljeva i planiranju aktivnosti;
- intuicija – iščekivanje promjena, poduzimanje mjera s kojima se te promjene predviđaju i rješavaju u korist organizacije;
- samorazumijevanje – omogućuje vođi da uvidi svoje vrijednosti i prednosti, a da zaboravi na svoje slabosti;
- vizija – vizija označuje sposobnost koja omogućava percipiranje novijeg, ljepšeg, modernijeg radnog okoliša i kako se osigurava ta okolina;
- podudaranje vrijednosti – identifikacija vrijednosti poduzeća i pojedinca, te njihovo usklađivanje.

Iako navedene sposobnosti posjeduje jako mali broj ljudi, čak niti taj mali broj nije spreman preuzeti ulogu lidera. Kako bi ih se na to potaknulo, potrebno je razviti motivacijski sustav koji će ulogu vođe u poslovnoj organizaciji učiniti primamljivom.

## **9.3. Stilovi vođe**

Pristupi podjeli stilova su mnogi, a najkarakterističniji je onaj koji su osmislili Goleman, Boyatzis i McKee (2004). Kako navode autori, postoji šest stilova koje opisuju u svom radu, a oni sadrže različite efekte na emocije sljedbenika. Osoba koja je vođa može koristiti bilo



koji od tih stilova ili mješavinu nekoliko njih, ovisno o kakvoj je situaciji riječ. Stilovi koje autori navode su:

- vizionarski vođa – naglasak je na motiviranju ljudi prema ostvarenju cilja, vizije, on ih vodi, motivira prema napretku. Dijeli informacije koje kasnije daju moć drugima;
- instruktivan vođa – htijenja povezuje s ciljevima organizacije, pomaže zaposlenicima da dođu do potrebne snage i pronađu svoje slabosti;
- afilijativan vođa – radi na tome da kreira veze između ljudi kako bi stvorio harmoniju. Ono što je karakteristično za ovaj stil je da stavlja emocionalne potrebe iznad potrebe rada;
- demokratski vođa – funkcionira preko predanosti i participacije prilikom slušanja dobrih i loših vijesti;
- vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) – on pred grupu stavlja izazov, smišlja uzbudljive ciljeve prilikom očekivanja odličnih rezultata. Ako dođe do situacije koju grupa teško riješava ili ne može riješiti, osobno će probati riješiti novo-nastalu situaciju;
- vođa koji zapovijeda (dominantan vođa) – daje vrlo jasne naredbe što treba učiniti, zauzvrat očekuje potpunu suglasnost od strane grupe. Za uspjeh potrebna mu je emocionalna samokontrola, a nerijetko izgleda hladnokrvno.

#### **9.4. Moć vođe**

Svaki vođa posjeduje moć, ovisno o kakvom se vođi radi, jedan je može imati više, a drugi manje. Međutim, ono što je najbitnije jest kako se ta moć koristi. Chapman i O'Neil (2000) navode kako moć daje mnoge mogućnosti, otvara mjesto polazišta iz kojeg vođa može otići u bilo kojemu smjeru, što znači da moć ne dolazi sa uputama za korištenje. Neki ju ne uspiju iskoristiti do punog potencijala, drugi ju zloupotrebljavaju kako bi ugodili samo sebi i suradnicima, dok ju samo mali postotak iskorištava na pravilan način. Moć koja se posjeduje mora se iskoristiti na takav pristup kako bi sveukupno poslovanje krenulo u pravome smjeru, a da prilikom toga svi imaju koristi od toga. Autori navode tri glavna izvora moći:

- moć uloge – dobiva se pozicijom u organizaciji
- moć ličnosti.
- moć znanja.

Prilikom vođenja uvijek su prisutni navedeni izvori, međutim nije poželjno osloniti se samo na jedan, a druge zapostaviti. Iznimka je samo ukoliko je potrebno postići bolju reakciju sljedbenika. U tom slučaju, utjecaj jednog izvora može se smanjiti kako bi se povećao drugi ili obrnuto. Prema riječima Northouse-a (2010), moć je povezana s vodstvom iz razloga što je ona dio procesa utjecaja, a definira ju kao sposobnost utjecaja i djelovanja na vjerovanja, stavove i postupke drugih ljudi. Kao primjere ljudi koji posjeduju moć navodi liječnika, ministra, trenera i učitelja. Oni rade, koriste se alatima kako bi u nama izazvali promjenu. Istraživanje o izvorima društvene moći koje se u literaturi najviše citira pripada Frenchu i Ravenu (1959). Sudeći po njihovim zaključcima, moć nastaje u odnosima između najmanje dvije osobe u kojem jedna osoba utječe i druga na koju se taj utjecaj prenosi. U organizacijama prisutna su dva najosnovnija tipa moći. *Moć osobe* proizlazi iz pretpostavke ili vjerovanja da je vođa stručan i da zna što radi. Autor kao primjer navodi menadžere koji imaju veću moć nego predviđenu, upravo iz razloga što ih njegovi podređeni smatraju dobrim uzorima i jako sposobnim pojedincima. Stoga se može zaključiti kako je menadžerima iz primjera moć stečena u njihovim odnosima s drugima. *Moć položaja/uloge* proizlazi iz položaja u organizacijskom smislu. Osoba koja je na višem položaju ima nadmoć nad osobama koje su ispod njega. Prema Ravenu (1959) u moć položaja kumulativno spadaju:

- moć zakona – povezana je sa položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona;
- moć nagrade – proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade;
- moć prisile – proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile.

Treba naglasiti kako se moć ne smije miješati s prisilom. Prisilom se smatra korištenje kazni i prijetnji prilikom pokušaja promjene u pojedincima s ciljem da se ostvari vizija vođe. Može se reći kako je prisila suprotna pojmu vodstva jer se vodstvo u tom slučaju ne tretira kao proces i rad sa sljedbenicima u svrhu zajedničkog rasta.

## 9.5. Strategijski model vođenja

Chapman i O'Neil (2000) s ciljem da pomognu menadžerima diljem svijeta, razvijaju tzv. „formulu za vodstvo.“ Model strateškog vođenja koji je pojednostavljen za lako razumijevanje i provođenje u organizaciji. Sastoji se od niza elemenata koje vođa mora uspješno provoditi. Kada se tim elementima pridoda pozitivna reakcija i energija zaposlenika, rezultira onom vrstom vodstva koje stvara osnažene i motivirane sljedbenike. Kao glavni element autori navode „viziju“ uz koju se usput treba sastaviti plan aktivnosti koji dovodi do ostvarenja iste. Odlučno i brzo donošenje odluka kao drugi element ne usporava poslovni proces. Kako bi se unaprijedio međuljudski odnos, vođa mora osigurati ravnopravno nagrađivanje i efikasnu komunikaciju koja se sastoji od izražavanja stavova kroz neverbalnu, verbalnu ili pisanu, lako razumljivu komunikaciju. Kao zadnji element autori navode „moć utjecaja“ iz razloga što su to sposobnosti usmjeravanja sljedbenika da poduzmu potrebne akcije prema ostvarenju cilja. Međutim svi navedeni elementi nemaju nekog utjecaja ako ne postoji već prije navedena pozitivna reakcija koja maksimizira sve elemente vođenja. Cilj ovakve formule jest da u već postojeće modele uvede više „pravog vođenja“ i može se opisati kao dodatak i prijedlog unaprijeđenja vlastitog stila vođenja. Uspješan vođa će od ove formule imati koristi na način da će u sebi vidjeti nešto što treba poboljšati u svakodnevnom radu, dok će početnik izgraditi cijeli vlastiti početni stil.

## 9.6. Odnos vodstva i menadžmenta

Buble (2011) navodi da, kad se spominje povezanost između menadžmenta i vodstva, može se reći kako je vođenje jedna od funkcija menadžmenta. Relacija između ta dva pojma može se sagledati i izvan konteksta poduzeća, Buble (2011) kao primjer navodi aspekt političkih vođa. U današnjoj literaturi o vodstvu i menadžmentu mogu se naći četiri stava koji će biti dodatno objašnjeni u nastavku rada. Prvi stav naziva se: „*Menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju.*“ U ovom stavu Zaleznik (1977) kaže kako se menadžeri i vođe razlikuju, te da su oni različiti tipovi ljudi. Menadžeri su reaktivni, žele raditi s ljudima na rješavanju problema i to čine s niskom razinom emocija. Sa druge strane, Zaleznik tvrdi da su vođe aktivni što se tiče emocija, stvaraju uvjete za mnoge opcije, ostvaruju ideje. Rad menadžera je takav da pri radu ograničavaju izbore, a vođe daju mogućnost izbora načina djelovanja. Kao zaključak navodi da jedna osoba ne može biti menadžer i vođa. Drugi stav pod nazivom: „*Menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju.*“

zagovara tezu kako su vodstvo i menadžment različiti procesi isto kao što su vođe i menadžeri totalno različite vrste osoba. Kotter (1990) razlikuje menadžment od vodstva na temelju njihovih procesa i predviđenih ciljeva. Menadžment traži red i stabilnost, a vodstvo konstruktivne promjene.

**Tablica 3:** Funkcije menadžmenta versus funkcija vodstva

MENADŽMENT	VODSTVO
Proizvodi red i konzistentnost	Proizvodi promjene i pokret
<p><b>Planiranje/Budžetiranje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uspostavljanje agende</li> <li>-Postavljanje vremenskog rasporeda</li> <li>-Alociranje resursa</li> </ul> <p><b>Organiziranje/Kadroviranje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Osiguranje strukture</li> <li>-Postavljanje radnih mjesta</li> <li>-Uspostavljanje pravila i procedura</li> </ul> <p><b>Kontroliranje/Rješavanje problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Razvoj stimulacije</li> <li>-Generaliziranje kreativnih solucija</li> <li>-Poduzimanje korektivnih akcija</li> </ul>	<p><b>Postavljanje usmjerenja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kreiranje vizije</li> <li>-Objašnjenje cjeline</li> <li>-Postavljanje strategija</li> </ul> <p><b>Uključivanje ljudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Komuniciranje ciljeva</li> <li>-Traženje predanosti</li> <li>-Gradnja timova i koalicija</li> </ul> <p><b>Motiviranje i inspiriranje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inspiriranje i energiziranje</li> <li>-Opunomoćenje podređenih</li> <li>-Zadovoljavanje neispunjenih potreba</li> </ul>

Izvor: M. Buble, Poslovno vođenje, Zagreb: M.E.P., 2011.

Menadžment i vodstvo oboje karakterizira donošenje odluka o tome kako postupati u situaciji, stvaraju se veze koje pokušavaju zajedno osigurati sve potrebno da se to i učini. Naravno, postoje i nekomplementarni elementi, primjerice jako vodstvo narušava red i učinkovitost stvara nepraktične promjene, a jaki menadžment može preobratiti podređene od inovativnog razmišljanja. Treći stav, „*Menadžment i vodstvo su slični*“ Northouse (2004) smatra kao najboljim stavom za opisivanje relacije među vodstvom i menadžmentom. On kaže kako vodstvo dijeli utjecaj sa menadžmentom, rad s ljudima i ostvarivanje ciljeva. Iako se vodstvo razlikuje od menadžmenta, mnoge funkcije menadžmenta konzistentne su s definicijom vodstva. Tijekom povijesti, istraživanje vodstva već je bilo prisutno u doba Aristotela, a istraživanja o menadžmentu pojavljuju se tek u novije doba, točnije u 20. st tijekom industrijske revolucije. Stoga moglo bi se reći da je menadžment nastao kako bi reduciralo nastajanje kaosa u poduzećima i da bi se vodilo na efikasan način. Prema Fayolu (1949), primarne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, zapovijedanje,

koordiniranje i kontroliranje. Te funkcije su i danas prisutne u modernom menadžmentu , ali treba naglasiti kako pojedinac može biti vođa iako se po svojim osobinama ne bi svrstavao kao menadžer (neformalni vođa) i obrnuto. Buble (2011) je zaključio kako u tom viđenju menadžmenta ima dosta istine, ne smijemo zaboraviti činjenicu kako su to stariji podaci te da je od tog vremena do danas menadžment značajno evoluirao. Menadžment je dobio funkciju upravljanja ljudskim resursima i umjesto direktnog zapovijedanja, kompliciraniju funkciju vođenja. Vođenje se ostvaruje utjecanjem, motivacijom i komuniciranjem, stoga sve što sadrži vodstvo, sadrži i menadžment. Četvrti stav naziva se: „*Vodstvo je komponenta menadžmenta*“. Mintzberg (1973) svrstava vodstvo među 10 menadžerovih uloga. Vodstvo bi trebalo kreirati dobre uvjete rada kroz motivaciju podređenih. Menadžment i vodstvo jako su bitni za poduzeće, stoga dobar menadžer mora biti i vođa u isto vrijeme jer ako se te dvije vještine poklope, jedino to osigurava prednost poduzeću. Postoje dva skupa kvaliteta i vještina u pojedincu koje su u međusobnoj povezanosti. Te vrijednosti prikazane su u slijedećoj tablici:

**Tablica 4:** Usporedba vodstvenih i ostalih karakteristika menadžera

DUHOVNE KVALITETE	UMNE KVALITETE
Vizionar	Racionalan
Strastven	Savjetuje se
Kreativan	Uporan
Fleksibilan	Rješava probleme
Inspirativan	Odrješit
Inovativan	Analitičan
Hrabar	Strukturiran
Maštovit	Promišljen
Eksperimentira	Autoritativan
Inicira promjene	Donosi stabilnost
Osobna moć	Pozicijska moć

Izvor: Daft, L. R. (2010). *Management, 10th. Edition*, Chicago: Dryden Press

## 9.7. Suvremeno vodstvo

Buble (2011) navodi kako je u današnje vrijeme okolina u kojoj poduzeće obavlja posao podložna vrlo brzim promjenama, time ona postaje sve više kompleksna, nepredvidiva i heterogena. Kada su prisutni takvi uvjeti, tu započinje potraga za novim pristupom vodstva, a ta zadaća pripada samom vođi koji mora ponovno izgraditi povjerenje između sebe i zaposlenika. Na toj osnovi do izražaja dolazi „*leadingship*“ koncept za kojeg je karakteristična orijentacija prema pojedincu, sljedbeniku. Taj koncept sastoji se od različitih struktura moći gdje se na svakog sljedbenika gleda kao na ljudsko biće, koje svoje poslove obavlja neovisnim akcijama kao partner ljudskih potencijala u organizaciji. Dakle, umjesto da pojedinac djeluje kao instrumentalizirani subjekt, vođen nadređenim vođom i autoritetom, on nastupa kao personalizirani subjekt koji je vođen članovima grupe u kojoj se nalazi. Takav način vođenja je danas sve više prisutan u velikim i uspješnim svjetskim organizacijama. Tamo se pridaje pozornost sljedbenicima i promovira se jednakost svih članova i ljudske vrijednosti. Rezultat ovakvog načina vođenja doveo je do nastanka post-herojskog pristupa. Taj pristup se fokusira na neprimjetan postupak kojeg vođa svakodnevno provodi. Takve vođe karakterizira poniznost, umjerenost u obavljanju svoje dužnosti i vrlo su različiti od vođa koji arogantno i ljuto zapovijedaju. Ponizni vođe često nisu u centru pozornosti, nego oni polako rade na tome da izgrade jednu vrlo stabilnu organizaciju uz potporu drugih. Na temelju navedenih osnova, Jim Collins (2001) osmišljava koncept „*Vodstvo pete razine*“ u kojemu nema ega, ali je vođa u istom trenutku odlučan i spreman učiniti sve kako bi učinio najbolje za svoje poduzeće. On na prvi pogled izgleda kao neodlučna osoba i preuzima odgovornost za eventualne pogreške u procjenama, odlukama, djelima, loše poslovne rezultate.

**Tablica 5:** Vodstvo pete razine:

<b>Voda 5. razine</b> Gradi održivu i veliku organizaciju kombinacijom osobne poniznosti i profesionalne odlučnosti
<b>Razina 4: Efektivan izvršni direktor</b> Gradi rasprostranjenu predanost za jasnu i izuzetnu viziju; stimulira ljude na visoke performanse
<b>Razina 3: Kompetentan menadžer</b> Postavlja planove i organizira ljude za efektivno i efikasno ostvarenje viljeva
<b>Razina 2: Član koji doprinosi timu</b> Doprinosi ostvarenju ciljeva tima; radi efektivno s drugima u grupi
<b>Razina 1: Visoko sposoban pojedinac</b> Produktivan kontributor, nudi svoj talent, znanje, vještine i dobre navike kao pojedinačni zaposlenik

Izvor: Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review, 79, 76-76.

Iz tablice modela vodstva pete razine, može se zaključiti kako u njemu postoji spoj nespojivoga, odnosno kombinacija između profesionalne volje i poniznosti. Kao karakteristike osobne poniznosti navodi se demonstriranje skromnosti vođe, izuzetak hvalisavosti, djelovanje s dobro promišljenom odlučnošću, usmjeravanje truda za poboljšavanje u samo poduzeće, a ne u sebe, prilikom ostvarivanja loših rezultata u radu krivac je sam vođa, a ne zaposlenici koji su izvršavali njegove naredbe. Vođe sa karakteristikama poniznosti uveliko su prisutni u istočnim zemljama Azije, pogotovo u Japanu. U obilježja profesionalne volje spada pokazivanje hrabrosti, profesionalni rad čak i u teškim situacijama, uspostava standarda za održavanje i uspon uspješnog poduzeća, dati zasluge zaposlenicima prilikom ostvarivanja željenog cilja i vanjskim faktorima.

## 10. ZAKLJUČAK

Uspješni vođe pridaju svoju pažnju pojedincu, znaju njegov identitet i njegove sposobnosti, žele ga razumjeti te stvaraju osjećaj ljudske povezanosti. Nakon usklađivanja poslovne motivacije i organizacijske vrijednosti, akcija i ljudsko subjektivno iskustvo postaju smisleni. Iako postoji razlika između menadžmenta i vođenja, također postoji i preklapanje. Kada menadžeri utječu na grupu da ostvari određene ciljeve, oni su uključeni u vodstvo, a kada vođe kontroliraju, organiziraju i planiraju, uključeni su u menadžment. Primarna funkcija menadžmenta je osiguranje reda i konzistentnosti u organizaciji, a glavna funkcija vodstva je produkcija kretanja i razvoja svih procesa koji vode do dugoročnih promjena. U tom kontekstu veoma važna je samomotivacija kao temelj osobne i organizacijske funkcionalnosti u obavljanju radnih zadataka. Ako kod pojedinca motivacija izostane, neće se dogoditi njegov pozitivan utjecaj na radnu i društvenu okolinu i, posljedično tome, neće biti napretka u vođenju i usmjeravanju drugih na pravi put. Teorije motivacije uvelike pomažu menadžerima da lakše prepoznaju i predvide ponašanje radnika te u skladu s tim poduzmu odgovarajuće mjere kako bi radnici i potrošači na kraju poslovnog procesa bili zadovoljni. Zato je poželjno da odgovorne osobe u upravljanju i vođenju budu adekvatno ugođene i da se upoznaju s potrebama i očekivanjima svojih radnika. U konačnici, unutarnja motivacija je pokretač napretka jer je uvijek bila u pozadini svih ljudskih uspjeha i postignuća.



## LITERATURA

### Knjige:

Alderfer, C., (2010). *The Practice Of Organizational Diagnosis: Theory And Methods*, Oxford

Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P.

Carnegie, D. (2013). *Kako postati uspješan lider*, Zagreb: V.B.Z. d.o.o.

Chapman E., O'Neil S. L., (2000), *Leadership*, Houston: MATE d.o.o.

Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and Practice*, Sixth Edition, London, Cengage Learning EMEA.

Daft, L. R. (2010). *Management, 10th. Edition*, Chicago: Dryden Press.

Denny, R. (2002). *Motivirani za uspjeh*, Zagreb: M.E.P Consult.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*, London, Pitman.

Fiedler, F. E., Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*, Glenview.

French, J., Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*, Institute for Social Research.

Gatewood, D., R., Taylor, R.R., Ferrell, O.C. (1995). *Management- Comprehension, Analysis, and Application*, Homewood, Austen Press II.

Gill, R., (2006). *Theory and Practice of Leadership*, London, Sage Publications.

Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga.

Griffin, W.R. (2002). *Management*, Seventh Edition, Boston, Houghton Mifflin Company.

Higgs, M., Dulewicz, V. (2002). *Making Sense of Emotional Intelligence*, Windsor, NFER-Nelson.

Jurina, M. (1994). *Rukovođenje i organizacijsko ponašanje*, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb.

Koontz, H., Wehrich. H. (1988). *Management*, Ninth Edition, New York, McGraw-Hill Book Company.

- Kotter, P.J. (1990). *A Force for Change: How Leadership differs from Management*, New York: Free Press
- Locke, E. (1991). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, New York: Lexington
- Marshall, T. (1991). *Understanding Leadership*, Tonbridge, Sovereign World.
- Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*, New York: Academic Press.
- Miljković, D., Rijavec M. (2007). *Organizacijska psihologija*, Zagreb: IEP.
- Miner, J. (1993). *Role Motivation Theories*, Georgia State: Routledge
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Moxely, R. S. (2000). *Leadership and Spirit*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Northouse, G.P. (2004). *Leadership. Theory and Practice*, Third Edition, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo teorija i praksa*, Michigan: MATE d.o.o.
- Robbins, S.P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, treće izdanje, Zagreb: „MATE“
- Robbins, S.P. i sur. (2008). *Management 5*, Third edition: Pearson Education Australia.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.

### **Časopisi:**

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange, advance in experimental psychology*, New York: Academic Press.
- Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, Harvard Business Review, 79, 1, 66-76.
- Fairholm, G. W. (1996). *Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work*, *Leadership & Organization Development*, Journal.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004). *Primal Leadership*, Boston, Harvard Business Press, Massachusetts.

Herzberg, F. (2003), *One more time: how do you motivate employees*, Harvard Business Review, 81, 1, 87-96

House, R. J., Mitchell, R. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*, Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.

Kets de Vries, M., Florent-Treacy, E. (1999). *Authentic Organization: Global Leadership from A to Z*, Fontainebleau, Working Paper no. 99/62/ENT,INSEAD.

Kotter, P.J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*, New York: Appleton-Century Crofts.

Vroom, H. V., Yetton, W. P. (1973). *Leadership and decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Zalesnik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?*, Harvard Business Review, 55, 67-68.

## **INTERNETSKI IZVORI**

Maslowljeva hijerarhija potreba:

<http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>

Mentalna mapa ERG teorije:

[http://www.12manage.com/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory.html)

Mentalna mapa McCllandove teorije naučenih potreba:

<https://laetitiastuder.wordpress.com/2014/12/17/motivation/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	8
Slika 2. Mentalna mapa ERG teorije.....	9
Slika 3. Mentalna mapa McCllandove teorije naučenih potreba.....	10
Slika 4. Osnovne sastavnice teorije puta do cilja.....	15
Slika 5. Ključne komponente vodstva.....	23
Slika 6. Upitnik ličnosti teorije usklađenog vodstva.....	25

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Mjere za uspostavljanje jednakosti.....	13
Tablica 2. Najbolji uvjeti za ostvarenje motivacije kod radnika.....	14
Tablica 3. Funkcije menadžmenta versus funkcija vodstva.....	34
Tablica 4. Usporedba vodstvenih i ostalih karakteristika menadžera .....	35
Tablica 5. Vodstvo pete razine.....	37