

# Ličnost i rukovođenje u organizaciji

---

**Pavelić, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:852079>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij Psihologije

Ana Pavelić

## **Ličnost i rukovođenje u organizaciji**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2019.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij Psihologije

Odsjek za psihologiju

Ana Pavelić

## **Ličnost i rukovođenje u organizaciji**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

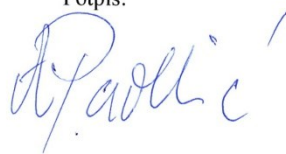
Osijek, 2019.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni. Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu

JMBAG: 0122224991

Potpis:



U Osijeku, rujan 2019.

## SAŽETAK

Veliki povjesničar iz viktorijanske ere Thomas Carlyle komentirao je da je "svjetska povijest biografija velikih ljudi". Ova hipoteza "velikog čovjeka", odnosno da se povijest oblikuje silama izvanrednog vodstva, osnova je stvaranja osobinskih teorija vodstva. Sam pojam vođenja ima veliki utjecaj na strukturu, teoriju i praksu organizacija. Također, vodstvo ima utjecaj i na oblikovanje i razumijevanje prirode organiziranog djelovanja. Angažiranje svih ili barem većine članova organizacije, utječe na uspješno izvršavanje radnih zadataka, što je samo po sebi svrha i uvjet postojanja organizacije. U takvim uvjetima zasigurno je neophodna koordinacija rada pojedinca, usmjeravanje njihove aktivnosti i poticanje inicijative.

Osobinski pristup naglašava osobine vođe. Rezultati ranijih istraživanja odnosa između osobina i uspjeha vođe obično su bili slabi i nedosljedni. Napredak u istraživanju osobina djelomično je posljedica promjene fokusa s apstraktnih osobina ličnosti i opće inteligencije na specifične vještine i osobine koje se mogu izravno povezati s ponašanjem koje je potrebno za učinkovito vođenje u određenoj situaciji. Do sada su se razvile brojne teorije koje pokušavaju objasniti što bi to trebao uspješan rukovoditelj imati. Polazeći s različitih teorijskih stajališta, svaka na svoj način pokušava doprinijeti boljem razumijevanju uspješnosti rukovoditelja u organizaciji.

***Ključne riječi:*** rukovođenje, ličnost, organizacija, menadžment, osobinski pristup

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2.1. Rukovođenje u kontekstu ljudi .....	3
2.2. Rukovođenje kao proces .....	3
2.3. Razlike između vodstva i rukovođenja .....	4
2.4. Uspješnost rukovođenja .....	5
2.5. Poželjne karakteristike rukovoditelja .....	6
3. MODELI VODSTVA .....	7
3.1. Osobinski pristup .....	8
3.2. Osobinske teorije kroz povijest .....	9
3.1.2. Zaccaro model .....	10
3.1.3. Pet faktorski model i transformacijsko vodstvo .....	12
3.2. Bihevioralni model .....	16
3.3. Kontingencijski stilovi vodstva .....	19
3.3.1. Fiedlerov kontingencijski stil vodstva .....	19
3.3.2. Wroom-Yettonov model donošenja odluka .....	20
4. ZAKLJUČAK .....	21
LITERATURA .....	22

## 1.UVOD

Rukovođenje se opravdano može promatrati kao temeljna vještina bilo koje organizacije. Voditelji organizacije nose najveću odgovornost za rezultate, odnosno odgovorni su za ostvarenje ciljeva organizacije (Ivaniš, 2015).

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta. Ono doprinosi organizaciji na način da se uspostavi vizija, koordinira rad pojedinaca, potiče inicijativa i potiču pozitivne promjene koje će biti u funkciji rasta organizacije (Chapman i O'Neill, 2003). Nadalje, vođenje je vrsta persuazije, a ne dominacija. Osobe koje zahtijevaju od drugih da čine ono što im oni kaže na temelju svoje moći nisu vođe. Vodstvo se pojavljuje samo onda kada sljedbenici dobrovoljno, na neko vrijeme, prihvate ciljeve grupe kao svoje vlastite. Prema tome, vodstvo zahtijeva izgradnju kohezivne grupe, usmjerene na zadatak (Hogan, Curphy i Hogan, 1994).

Počeci osobinske analize vođa počinju Galtonovim istraživanjima, u kojima su naglašene dvije osnovne točke koje su oblikovale brojne definicije vodstva i vođa. Prva točka definirala je vodstvo kao jedinstveno svojstvo izvanrednih pojedinaca čije su odluke sposobne radikalno promijeniti struju povijesti. Takvo mišljenje je uvelike utjecalo na društveni pogled na vodstvo u popularnoj literaturi. Druga točka temelji se na jedinstvenim osobinama takvih pojedinaca u naslijeđenom ili genetskom sastavu. Galton je tvrdio da su osobine koje definiraju učinkovito vodstvo prenošene iz generacije u generaciju. Praktična implikacija ove tvrdnje bilo bi gledište da je kvaliteta vodstva nepromjenjiva i dakle ne podliježe razvojnim intervencijama (Zaccaro, 2007).

U samome uvodu ovog završnog rada na odabranu temu pod nazivom "Ličnost i rukovođenje u organizaciji" definirat će se navedena tema kroz određena poglavlja u radu. Dakle, u prvome poglavlju ovog rada bit će definiran pojam rukovođenja. Potom slijedi pregled teorijskih modela vodstva, s naglaskom na osobinske teorije vodstva i utjecaj ličnosti na samo vođenje u organizaciji.

## 2. RUKOVOĐENJE (MANAGEMENT)

Kroz godine, rukovođenje se definiralo prema definiciji poznatog francuskog administratora i pisca Henna Fayola, kao funkcija planiranja, organiziranja, koordiniranja i nadzora zaposlenika. S druge strane, Mintzberg je zaključio da se posao rukovoditelja sastoji od više kraćih i razdvojenih epizoda s ljudima u organizaciji i izvan nje. On je formulirao rukovoditelje u smislu tipologije uloga (Luthans, 1988).

Kroz povijest, istraživači su uglavnom definirali rukovodstvo u skladu s vlastitom teorijskom perspektivom i u skladu s aspektima rukovođenja koji ih najviše zanimaju. Zbog tog razloga, postoje mnoge definicije rukovođenja. Stogdill (1974) ukazuje kako ima jednak broj definicija vođenja i istraživača koji su vođenje i definirali. No, većina definicija govori o tome kako je rukovođenje vještina utjecanja pojedinca na druge u smislu usmjeravanja, strukture i poboljšavanja odnosa u organizaciji (Yukl, 2008).

Neki od istraživača su vjerovali da ako se mogu složiti oko zajedničke definicije vodstva, moći će ga bolje i razumjeti. Joseph Rost okupio je 221 definiciju vodstva. Nakon pregleda svih njegovih definicija, otkriva se da problem s definicijom sam po sebi nije bio u pitanju. Sve definicije, u osnovi, govore isto, odnosno da je vodstvo utjecaj jedne osobe na druge ljude (Yukl, 2008).

Bez obzira na brojne definicije, rukovođenje je zasigurno neophodno za organizirani život, uspjeh organizacija i obavljanje poslova kako bi se postigli životni ciljevi. Također, o rukovoditelju, najvećim dijelom, ovisi kako će organizacija funkcionirati (Yukl, 2008).

Kada ljudi govore o upravljanju, oni se možda odnose na vrlo različite aspekte. Oni mogu govoriti o ljudima koji su menadžeri, posebno o ljudima na strateškim pozicijama koji donose važne odluke za organizaciju, kao što su izvršni časnici, predsjednik ili generalni direktor. Ili se mogu odnositi na aktivnosti i funkcije organizacije za postizanje organizacijskih ciljeva (French i Raven, 1959).



## ***2.1. Rukovođenje u kontekstu ljudi***

Ako na rukovođenje gledamo kao na vještinu u kontekstu ljudi, ona se odnosi na sposobnost osoba s odgovornošću i autoritetom da određuju cjelokupni smjer organizacije i često se nazivaju upravom organizacije. U tom smislu, uprava ima ovlasti odlučivati koji bi ciljevi organizacije trebali postojati i kako će se ti ciljevi postići. Pojedinci u višem rukovodstvu moraju biti svjesni uvjeta u okruženju organizacije i posjedovati znanje o ukupnim resursima organizacije. Voditelji moraju ta dva aspekta organizirati kako bi odredili najperspektivniji put za organizaciju (Kitana, 2016).

## ***2.2. Rukovođenje kao proces***

Definiranje ciljeva organizacije, planiranje aktivnosti za postizanje ciljeva i organiziranje resursa potrebnih za provođenje akcija sve su vitalne funkcije upravljanja. Planiranje i organiziranje osiguravaju da svi u organizaciji rade zajedno na ispunjenju ciljeva.

U velikim organizacijama ciljevi se obično formalno definiraju. U malim organizacijama ili obiteljskim poduzećima ciljevi mogu biti općenitiji ili neformalniji.

Sve organizacije kao što su tvrtke, vojska, vladini odjeli, davatelji neprofitnih usluga ili javni školski sustavi, zahtijevaju upravljanje jer svi pokušavaju postići ciljeve. I iako se može činiti jednostavnim, postupak upravljanja je složen. U većini slučajeva upravljačke funkcije uključuju: (a) učinkovitu primjenu i raspodjelu organizacijskih resursa, (b) stjecanje novih resursa kada je to potrebno, (c) analiziranje i prilagođavanje okruženju koje se stalno mijenja, u kojem organizacija djeluje, (d) pridržavanje zakonskih, etičkih i društvenih odgovornosti zajednice i (e) razvijanje odnosa s ljudima i među njima zbog izvršavanja strategija i planova.

Zasigurno jedno od najvažnijih, od svih prethodno navedenih procesa upravljanja, jest stvoriti sustave i procese koji ljudima omogućuju učinkovit rad na organizacijskim ciljevima. Nadalje, mnogi ljudi definiraju upravljanje kao umjetnost izvršavanja stvari putem ljudi. Iako su tehnologija i podaci sve važniji u modernih organizacijama, ljudi su i dalje u središtu pozornosti upravljanja (Kitana, 2016).

### 2.3. Razlike između vodstva i rukovođenja

Rukovođenje i vodstvo dva su preklapajuća izraza koja se međusobno nadopunjuju. Razlike između njih, također, mogu se izraziti na sljedeći način. Planiranje, organiziranje, kontrola i koordinacija, funkcije su menadžmenta i menadžeri koji obavljaju ove funkcije imaju formalni autoritet u uredu, dok je inspiracija i motivacija posao vodstva, a formalni autoritet nije neophodan za vođu. Menadžer može biti, ili ne mora biti vođa. Prema Wejrichu i Koontzu (1998), menadžeri su uglavnom administratori, oni pišu plan, određuju proračun i prate napredak. S druge strane, vođe mijenjaju pojedinca i organizaciju. Menadžment je funkcija (planiranje, organiziranje, kontroliranje, usmjeravanje, vođenje, nadgledanje, osoblje, komuniciranje i koordiniranje), dok je vodstvo odnos (odabir talentiranih, motiviranje, osposobljavanje i izgradnja povjerenja) između vođe i sljedbenika (Mahmood i Basharat, 2012).

U svojoj knjizi "On becoming a Leader" (2009), Warren Bennis sastavio je popis razlika:

1.	Menadžeri su administratori, dok su vođe inovatori.
2.	Menadžeri primjenjuju pravila, dok ih vođe formuliraju i reguliraju.
3.	Menadžer održava sustav i okruženje dok vođa razvija sustav i okoliš.
4.	Fokus menadžera je sustav i struktura organizacije, a fokus vođa su ljudi.
5.	Menadžer održava sustav kako bi postigao ciljeve, a vođa stvara povjerenje kako bi došao do svrhe.
6.	Vizija menadžera je kraća od vizije vođe
7.	Pitanje menadžera su kako i kada, dok su pitanja vođe što i zašto.
8.	Voditelj slijedi pravilo i propis, dok vođa formulira pravilo.
9.	Menadžer radi ispravno, dok vođa čini ispravne stvari.

Tablica 1. Prikaz razlike vođe i rukovoditelja (Bennis, 2009).

Nadalje, vođa bi trebao kontrolirati društvo, ali rukovoditelj treba kontrolirati i upravljati ljudima kako bi ostvarili koristi. U tom smislu, pojam vodstva je malo općenitiji od pojma

rukovođenja. Nadalje, vođa postavlja novi smjer ili novu viziju za grupu koja ga slijedi. Rukovoditelj kontrolira ili usmjerava ljude odnosno resurse u grupi prema principima ili vrijednostima koje su već utvrđene.

Razlike između vodstva i rukovođenja mogu se najbolje ilustrirati razmatranjem onoga što se događa kad jednog od toga ne postoji:

(a) *Vođenje bez rukovođenja*: postavlja se smjer ili vizija koju slijede drugi, ne razmišljajući previše kako će se postići cilj, ostali ljudi tada moraju naporno raditi na tragu koji je donekle nejasan i doći do pozitivnih rezultata;

(b) *Uprava bez vodstva*: kontroliraju se resursi za održavanje statusa quo ili osiguravanje da se stvari odvijaju u skladu s tim do već utvrđenih planova, ali bez posebnog odnosa sa sljedbenicima;

(c) *Vodstvo u kombinaciji s rukovođenjem*: radi oboje, postavlja se novi smjer i vizija, s kvalitetnim upravljanjem resursa i odnosa sa sljedbenicima (Tohidi i Jabbari, 2012).

U novije vrijeme, termin vođa i rukovoditelj sve se manje može odvojiti. Vođa u organizaciji, u industrijskom dobu morao je organizirati posao, dodijeliti pravim ljudima njihove zadatke i osigurati da posao bude obavljen. Naglasak je bio na učinkovitosti i bile su jasne podjele poslova. Ali s novijom ekonomijom, gdje vrijednost dolazi sve više iz znanja ljudi, upravljanje i vodstvo ne razdvajaju se lako. Radnici su usmjereni na svoje voditelje, ne samo u smislu dodjeljivanja zadataka, već i određivanja svrhe. S druge strane, rukovoditelji moraju organizirati radnike, ne samo za maksimiziranje učinkovitosti, već i za njegovanje vještina, razvijanje talenta i motiviranje rada u smjeru pozitivnih rezultata (Tohidi i Jabbari, 2012).

#### **2.4. Uspješnost rukovođenja**

Kao i brojne definicije, uspješnost rukovođenja također se razlikuje prema teorijskom opredjeljenju i interesu autora.

Prema Luthansu (1988), uspješni rukovoditelji moraju imati nekoliko karakteristika, odnosno obavljati određene aktivnosti. Prva od njih je (a) *komunikacija*. Ova aktivnost se sastoji

od razmjene rutinskih informacija sa sljedbenicima. Također, odnosi se na odgovaranje na postavljena proceduralna pitanja, organiziranje sastanaka, konzultacije putem mobilnog uređaja, često pisanje komunikacijskih i financijskih izvještaja. Nadalje, uspješan rukovoditelj trebao bi se voditi (b) *tradicionalnim menadžmentom*. Ova aktivnost sastoji se od planiranja, donošenja odluka i kontrole. Opservacija ponašanja ovakvog rukovoditelja uključuje postavljanje jasnih ciljeva, pojašnjavanje posla kako bi se došlo do zadanih ciljeva, organiziranje rasporeda zaposlenika, definiranje problema, odlučivanje o tome što se u kojem trenutku treba obaviti i opservacija rada zaposlenika. Treća aktivnost koju uspješan rukovoditelj treba izvršavati je (c) *rukovođenje ljudskih resursa*. Ova aktivnost uključuje ponašajne kategorije, kao što su: motiviranje, discipliniranje, rješavanje sukoba i unaprjeđenje radnika. Karakteristike u ponašanju ovakvog rukovoditelja se očituju u nagrađivanju radnika, traženje povratne informacije o zadatku, slušanje prijedloga od strane radnika, unaprjeđenje radnika, orijentiranje zaposlenika i pojašnjavanje uloga. Prema Luthansu (1988), zadnja karakteristika koja je bitna za uspješnost u rukovođenju je (d) *umrežavanje*. Umrežavanje se sastoji od socijalizacije s vanjskim svijetom (izvan organizacije). Ponašanja koja su tipična za umrežavanje jesu: dolaženje na sastanke s vanjskim suradnicima, sudjelovanje u humanitarnim akcijama/sponzorstvo i slično.

Također, pronađeno je da je umrežavanje najviše povezano s uspjehom, dok je rukovođenje ljudskih resursa najmanje povezano s uspjehom (Luthans, 1988).

Nadalje, drugi autori navode različite kategorije za procjenu uspješnosti. Jedno od najočitijih mjera jesu objektivne mjere. One uključuju čistu dobit, dok subjektivne mjere uključuju procjenu od strane kolega ili nadređenih osoba rukovoditelju.

Također, Wong (2006), smatra da rukovoditelji moraju biti strpljivi, poštivati kolege, trebaju ih znati motivirati, trebaju biti voljni podrediti svoj ego u korist organizacije i trebaju biti sposobni procijeniti i reagirati na rizik.

## **2.5. Poželjne karakteristike rukovoditelja**

Prema Katzu (1974), podjela znanja i vještina uspješnih rukovoditelja može se uvrstiti u tri kategorije. Prva se odnosi na specifična znanja, odnosno znanja o primjeni metoda, načina i tehnika za rješavanje problema u određenoj struci. U drugu kategoriju ubrajaju se socijalna

znanja (učinkovita komunikacija, motiviranje, usmjeravanje, vodstvo timova i grupa). Ova kategorija odnosi se na izgradnju odnosa s ljudima, timskog rada kao i stvaranje sigurnog i ugodnog poslovnog okruženja. Socijalna znanja i vještine ključne su za uspješnost vođenja ljudi, što izravno utječe na ukupnu uspješnost rukovoditelja ( Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Posljednja kategorija označava konceptualna znanja i vještine. Takva znanja odnose se na viziju za budućnost, cjelovit pogled na organizaciju, sposobnost uočavanja djelovanja promjena u okolini i u nekim dijelovima organizacije na ostale dijelove. Ovoj kategoriji pripada i utvrđivanje strateških pravaca razvoja i izvora konkurentne sposobnosti i prednosti same organizacije (Katz, 1974.; prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Petz (2005), navodi da su karakteristike potrebne svim uspješnim vođama sljedeće: (a) želja za rukovođenjem; (b) usredotočenost na ljude i njihove probleme i (c) raspodjela odgovornosti među članovima grupe.

Ivaniš (2015), smatra da su opće i posebne osobine vođa: (a) poštenje i etičnost, (b) elokventnost u davanju obrazloženja i objašnjenja, (c) emocionalna stabilnost i upornost, (d) tolerantnost, fleksibilnost i prilagodljivost, (e) odlučnost da se prihvate izazovi i rizik promjena, (f) usmjerenost vizija na povoljne prilike, (g) inicijativnost i razvijanje duha poduzetništva, (h) integritet, kao želja za istinom i za pretvaranjem riječi u djela, (i) samopouzdanje koje navodi suradnike i sljedbenike da imaju povjerenja u njega, (j) inteligencija, sposobnost da se predviđaju događaji, (k) sposobnost da motivira suradnike i integrira pojedinačne i grupne ciljeve i (l) znanje, široko, interdisciplinirano, transparentno i otvoreno.

### **3. MODELI VODSTVA**

Istraživači koji se bave modelima vodstva često su zainteresirani kako se određeni pristupi vođenja odnose na pojedince, grupe i organizacijske ishode. Većina znanstvenih istraživanja vodstva poprima oblik teorije koje su povezane s obrascima vođenja i ishoda poput kreativnosti, učinkovitosti, zadovoljstva i slično. U istraživačkim okruženjima, modeli vodstva identificiraju uzrok za koji se istraživač nada da će biti povezan s nekom vrstom posljedica organizacije. U skladu s tim, modeli vođenja pružaju koristan okvir koji olakšava razumijevanje prirodnih karakteristika lidera (barem onako kako se odnose na određeni model koji se koristi), i

artikuliraju alternativne, možda i učinkovitije opcije. To je razlog zašto razvoj vođe ovisi o modelima koji će voditi njihove napore u razvoju. Kao takve, teorije vodstva i modeli na koje se oslanjaju, imperativ je ako je potrebno koordinirati skladan, interno dosljedan izbor vođe, ocjenjivanje, obuku i strategiju razvoja unutar organizacije. S obzirom na važnost razvoja vođe i u akademskom istraživanju i u svijetu praktičara, od presudne je važnosti artikulirati modele liderstva koji su što razumljiviji, cjelovitiji i koherentniji. Kao što je Yukl (1998) jasno identificirao, imperativ je razumjeti raspon obrasca ponašanja vođe i kako ti obrasci utječu na vođe, sljedbenike i organizacije koje ih usvajaju (Pearce, 2007).

U ovom radu bit će riječ o modelima vodstva za koje Buble (2006) navodi da je uobičajena. Uobičajena klasifikacija vodstva sastoji se od osobinskog pristupa bihevioralnog i kontingencijskog.

### ***3.1. Osobinski pristup***

Osobinski pristup vodstvu naglašava kako osobine ličnosti vođe utječu na njegovo vodstvo i uspješnost, odnosno pristup pokušava identificirati crte ličnosti po kojima se uspješni vođe razlikuju od onih koji to nisu (Colbert, Judge, Choi i Wang, 2012).

60-ih Godina prošlog stoljeća provedeno više od sto istraživanja zajedničkih osobina vođa. Nažalost, uspješnost tih istraživanja je upitna. Uspješnost je upitna jer nisu utvrđene specifične osobine za koje se može sa sigurnošću potvrditi da su odlike uspješnih vođa, zato što je njima utvrđeno tek 5% zajedničkih osobina od kojih su se najčešće javljale tih tek tri. Te tri najčešće osobine su: (a) inteligencija; (b) energičnost i (c) snalažljivost.

Istraživanjima u okviru osobinskog pristupa nije utvrđeno u kojoj mjeri uspješni vođa treba imati određenu karakteristiku. Također, gotovo sva istraživanja razilaze se u zaključku o osobinama koje bi trebao imati uspješni vođa kao i u njihovoj povezanosti sa stvarnim primjerima uspješnih vođa. Dakle, ako tumačimo ovaj pristup na način da su istraživanja trebala dati skup određenih osobina koje jedan uspješan vođa treba posjedovati, možemo reći da je ta potraga bila neuspješna (Colbert, Judge, Choi i Wang, 2012).

### 3.2. Osobinske teorije kroz povijest

Postoji nekoliko teorija čiji rezultati konzistentno ukazuju na povezanost određenih osobina ličnosti i uspješnosti u rukovođenju. Prva od njih dolazi od istraživača Stogdilla (1974). Stogdill je ukazao da (a) *ekstraverzija* (dominantnost, asertivnost, energičnost, fluentnost u govoru, socijabilnost); (b) *emocionalna stabilnost* (mogućnost prilagodbe, emocionalna ravnoteža, nezavisnost i samopouzdanje); (c) *savjesnost* (odgovornost, uspješnost, inicijativa, integritet) i (d) *ugodnost* su crte ličnosti koje su u korelaciji s rukovođenjem, no on nije organizirao svoje nalaze onako kako ih mi danas nazivamo, ali njegova teorija je jedna od prvih koje podupiru pretpostavku o postojanju povezanosti između osobina i rukovođenja ( Hogan, Curphy i Hogan, 1994).

Bray i Howard (1983) također potvrđuju ovu teoriju svojim istraživanjem. Crte ličnosti koje su najbolje predviđale uspješnost su bile želja za napredovanjem, visoka razina aktivnosti i spremnost na donošenje odluka, otpornost na stres, tolerancija na neizvjesnost (emocionalna stabilnost), savjesnost i niz interesa ( Hogan, Curphy i Hogan, 1994).

Nadalje, Yukl (2008), navodi da pojedinačne osobine koje su povezane s upravljačkom djelotvornošću i napredovanjem uključuju visoku razinu energije, toleranciju na stres, integritet, emocionalnu zrelost i samopouzdanje. Visoka razina energije i otpornost na stres pomažu ljudima da se nose s napornim tempom i nepopustljivim zahtjevima većine menadžerskih poslova, čestih sukoba uloga i pritiska da donesu važne odluke bez adekvatnih informacija. Lideri s visokom emocionalnom zrelosti i integritetom češće će održavati suradnički odnos s podređenima, vršnjacima i nadređenima. Emocionalna zrelost znači da je vođa manje samocentriran (brine se za druge ljude), ima više samokontrole (manje impulzivan, sposoban odgoditi zadovoljenje i odoljeti hedonističkom iskušenju), ima stabilnije emocije (nije sklon ekstremnim promjenama raspoloženja) ili izljeve ljutnje), te je manje defenzivan (osjetljiviji na kritike, spremniji učiti iz pogrešaka).

Integritet se odnosi na ponašanje osobe u skladu s prihvaćenim vrijednostima i da je osoba poštena i vjerodostojna. Samopouzdanje čini vođu upornijom u težim ciljevima, unatoč početnim problemima i zastojsima. Bez snažnog samopouzdanja, malo je vjerojatno da će osoba pokušati utjecati, a bilo kakvi pokušaji utjecaja manje je vjerojatno da će biti uspješni.

Motivacija je još jedan aspekt osobnosti povezan s upravljačkom djelotvornošću i napredovanjem. U istraživačkom programu koji su proveli McClelland i njegovi kolege, motivi lidera izmjereni su projekcijskim testom. Tri ispitivana motiva bila su potreba za moći, potreba za postignućem i potreba za pripadnošću. Netko s velikom potrebom za moći uživa utjecati na ljude i događaje i vjerojatnije je da će tražiti pozicije vlasti. Osobe s velikom potrebom za ostvarenjem uživaju u postizanju izazovnog cilja ili ostvarivanju teškog zadatka, preferira umjerene rizike i više je motiviran u smislu uspjeha. Osoba s velikom potrebom za pripadnosti uživa u društvenim aktivnostima i traži bliske, podržavajuće odnose s drugim ljudima. Istraživanje je pokazalo da djelotvorni vođe u velikim, hijerarhijskim organizacijama imaju tendenciju socijalizirane orijentacije moći (snažna potreba za moći u kombinaciji s visokom emocionalnom zrelosti), moderna jaka potreba za dostizanjem i relativno slaba potreba za pripadnošću. Iako su samo neke studije o osobinama uključivale mjere ponašanja, optimalni uzorak motiva može se bolje razumjeti ispitivanjem implikacija na ponašanje vodstva i korištenje moći ( McClelland, 1987).

### *3.1.2. Zaccaro model*

Zaccaro i sur. (2004) ponudio je model o tome kako atributi vođe utječu na njegove pokazatelje uspješnosti. Ovaj model temelji se na drugim modelima individualnih razlika izvedbe vođa (Mumford, Zaccaro, Hardnig, Fleishman i Reiter-Palmon, 1993; Mumford, Zaccaro, Harding i sur., 2000) i počiva na nekoliko testiranih premisa o osobinama vođe.

Prva pretpostavka tvrdi da vodstvo proizlazi iz kombiniranog utjecaja više osobina. Iako su brojna nedavna istraživanja koristila multivarijatan pristup kako bi maksimalizirale odstupanje u vodstvu, neka istraživanja su pristupila integriranom pristupu opisivanja, odnosno kako se više osobina kombinira na optimalne načine koji zajedno utječu na vodstvo. Međutim, Zaccaro (2001) tvrdi da učinkovito izvršno vodstvo proizlazi iz integriranog skupa kognitivnih sposobnosti, socijalnih sposobnosti i raznih dispozicijskih tendencija, pri čemu svaki skup osobina doprinosi utjecaju drugoga. Na primjer, iako vođe mogu imati kognitivnu sposobnost za proizvodnju složenih mentalnih predodžbi o svom operativnom okruženju, mogu imati i nisku toleranciju jer dvosmislenost ili mala potreba za postignućem mogu ublažiti želju vođe da koristi takve sposobnosti za rješavanje organizacijskih problema. Isto tako, visoka inteligencija može biti korisna u rješavanju problema, u isto vrijeme može biti i beskorisna ako voditelj također nema društveni kapacitet za provedbu generiranih rješenja.



U nekoliko ranijih istraživanja, istraživači su ponudili dokaze za djelotvornost ovog pristupa. Kemp i sur. (2004) ocjenjivali su metakogniciju, toleranciju za dvosmislenost i socijalnu inteligenciju u vojnim časnicima i ustanovili su ocjenu uspješnosti u trodnevnom odlučivanju. Simulacija je bila jača za časnike koji su bili na visokoj razini na sva tri atributa. Službenici koji su pokazali manje bodove na jednom ili dva od tih atributa bili su manje učinkoviti od službenika visokim na sva tri atributa.

Srodna istraživanja odnose se na tipove vođa. U nekim istraživanjima pokazalo se kako različite kombinacije ili obrasci individualnih razlika utječu na rukovodstvo. McCaulley (1990) ispitaio je razlike među 16 vrsta koje čine Myers-Briggs tip pokazatelja u cijelosti razine uspješnih i neuspješnih vođa.

Upotrebom ovih podataka, Zaccaro je primijetio da su intuitivno/misaoni tipovi bili nešto uspješniji i prevladavajući u višim organizacijskim razinama (Jacobs i Jaques, 1990).

U ovim istraživanjima, istraživači se zalažu za održivi fokus na tipovima vođa. Na primjer, postoje li generički tipovi vođa koji su (a) dosljedno izloženi u različitim organizacijskim kontekstima i (b) pokazati dosljedan odnos s kriterijima vodstva u tim kontekstima. Također, što su dinamika i konceptualne veze koje se vežu različito karakteristikama pojedinih vrsta i kako se te veze, konceptualno, odnose na kriterije vodstva. Dosadašnja istraživanja sugeriraju da će budući napori na ispitivanju i rješavanje ovih i drugih srodnih pitanja pružiti obećavajuće granice u istraživanjima osobina svojstava vođe.

Zaccardov model definira nekoliko integriranih skupova osobina vođa, uključujući kognitivne sposobnosti, osobnosti ili dispozicijske kvalitete, motive i vrijednosti, vještine rješavanja problema, socijalne kapacitete i prešutno znanje (Mumford, Zaccardo, Harding i sur., 2000). Osvrti od Bass (1990), Zaccardo (2007), Zaccardo i sur. (2004) i Yukl (2008) odredili su posebne attribute koji pripadaju svakom od ovih skupova. Na primjer, kognitivni kapaciteti uključuju opću inteligenciju, kognitivnu složenost i kreativnost. Dispozicijski atributi uključuju prilagodljivost, ekstroverziju, sklonost riziku i otvorenost. Motivi i vrijednosti uključuju potrebu za socijaliziranom moći, potrebu za postignućem i motivaciju za vođenje. Socijalni kapaciteti uključuju socijalnu i emocionalnu inteligenciju kao i uvjeravanje i pregovaračke vještine.

Vještine rješavanja problema uključuju metakogniciju, konstrukciju problema i stvaranje rješenja i vještine samoregulacije.

Neke od ovih karakteristika jesu situacijski vezane. Na primjer, doprinos određenih voditeljskih vještina variraju u različitim situacijama. Isto tako, stručnost i prešutno znanje je još snažnije povezano sa situacijskim zahtjevima izvedbe. Ipak, neke kognitivne, socijalne i dispozicijske varijable su stalne, stabilne i imaju značajan utjecaj na vodstvo i relativno su neovisni o situacijskim utjecajima.

Druga pretpostavka modela tvrdi da osobine vođe se razlikuju po svom proksimalnom utjecaju na vodstvo. Ovaj je model višestupanjski u kojem su određeni atributi osnove za rast i razvoj osobnih karakteristika. Ovi atributi služe kao temelj ili osnovne kvalitete koje promiču temeljnu učinkovitost u većini generičkih liderskih situacija. Proksimalne osobine uključuju attribute poput vještina rješavanja problema, društvene procjene i vještine interakcije i znanja.

Isto tako, određeni parametri grupe (poput kohezije i kolektivne ekspertize) i određene organizacijske varijable (kao što su stupanj formalizacije, vrste strukture i podrška za inovacije) mogu inhibirati ili ograničavati vođenje, neovisno o konkretnom vođi i njegovim kvalitetama (Kerr i Jermier, 1978).

Zaccaro i Klimoski (2001) definirali su kontekst vodstva u širem smislu. Ustvrdili su da teorije organizacijskog vodstva trebaju navesti jasnije kako kontekst oblikuje zahtjeve za izvedbom za vođe i kako osobine vođa promiču dosljedno djelotvornost kroz različite organizacijske zahtjeve.

### *3.1.3. Pet faktorski model i transformacijsko vodstvo*

S obzirom na središnju ulogu vodstva u uspjehu ili neuspjehu organizacija, pa čak i društava, često se postavlja važno pitanje: "Što rukovoditelja čini sjajnim?". Pokušaj odgovora na ovo pitanje može se pratiti od najranijih rasprava o tom konceptu, no tek nedavno, vodstvo je postalo česta tema akademskih istraživanja. U posljednjih 20 godina značajan napredak napravljen je u rješavanju učinkovitosti vođa prema jednoj teorijskoj perspektivi, transformacijskoj teoriji vodstva (također poznato kao i karizmatično vodstvo). Iako brojne druge

teorije vodstva i dalje privlače pažnju organizacijskih istraživača, možemo reći da je transformacijska teorija vodstva privukla najviše pozornosti u posljednje vrijeme istraživanja vodstva (Judge i Bono, 2000).

Transformacijsko vodstvo događa se kada lideri proširuju i uzdižu interese svojih zaposlenika, kada generiraju svijest i prihvaćaju svrhe i misiju grupe. Transformacijski vođe postižu ove rezultate na jedan ili više načina. Na primjer, oni mogu biti karizmatični prema svojim sljedbenicima i na taj način ih nadahnuti, nadalje oni mogu zadovoljiti emocionalne potrebe svakog zaposlenika ili pak mogu intelektualno potaknuti zaposlenike. Dok se, s druge strane, transakcijsko vodstvo odnosi na razmjenu između vođe i sljedbenika, odnosno takav vođa nagrađuje dobar rezultat, prepoznaje uspjeh i slično (Bass, 1990).

Nadalje, karizma je jedno od obilježja velikih vođa. Oni imaju viziju koju drugi smatraju uvjerljivom, Drugo, oni mogu zaposliti grupu ljudi koji dijele tu viziju, a ti ljudi nalikuju timu, i treće, zbog odnosa koji razvijaju s članovima tima, takvi su vođe u stanju uvjeriti ih da rade i podržavaju njegovu viziju. Oni mogu biti prilično učinkoviti u odnosu na nekarizmatične vođe. Oni najčešće imaju učinkovitije timove i bolje izvedbe (Hogan, Curphy, i Hogan, 1994).

Osobine koje su tipične za karizmatškog vođu su:

- (a) Samopouzdanje ( povjerenje u vlastite sposobnosti);
- (b) Vizija (idealizirani cilj koji donosi budućnost bolju od statusa quo pri čemu će veće odstupanje između postojećeg stanja i idealiziranog cilja značiti veću vjerojatnost pripisivanja vođi izvanredne vizije od strane zaposlenika);
- (c) Snažno uvjerenje u viziju ( predanost ka preuzimanju rizika kako bi ostvarili viziju);
- (d) Ponašanje izvan normalnih okvira ( ponašanje suprotno normama koje izaziva čuđenje i divljenje zaposlenika);
- (e) Kreator promjene ( karizmatške vođe su inicijatori radikalnih promjena) (Robbins, 1995).

Big Five crte ličnosti široki su konstrukti ličnosti koji se očituju u specifičnim osobinama. Faktor 1, ekstraverzija, predstavlja sklonost ka asertivnosti, aktivnosti i uzbuđenju. Pojedinci koji postižu visoke rezultate na ekstraverziji snažno su predisponirani za iskustvo pozitivnih emocija (Watson i Clark, 1997). Faktor 2, ugodnost, sastoji se od tendencija da osoba bude ljubazna, nježna, pouzdana i topla. Faktor 3, savjesnost, naznačen je s dva glavna aspekta: (a) postignuće i (b) pouzdanost. Savjesnost je faktor koji je najviše povezan s radnim učinkom (Barrick i Mount, 1991). Faktor 4, neuroticizam. Osobe koje pokazuju visoke rezultate na neuroticizmu sklone su tjeskobi, depresiji i općenito negativnom afektu. Konačno, faktor 5, otvorenost za iskustvo (ponekad označeno s intelektualnost) predstavlja tendenciju da se bude kreativan, maštovit, pronicljiv i promišljen. Otvorenost za iskustvo, osobina je koja je najviše povezana s inteligencijom.

### *Neuroticizam*

Pojedinci koji imaju visoke rezultate na mjerama neuroticizma manjkaju samopouzdanja i samopoštovanja (McCrae i Costa, 1991.). Međutim, samopouzdanje jedna je od najvažnijih karakteristika transformacijskog vođe. Dakle, očekivan je negativan odnos između neuroticizma i transformacijskog vodstva. Dva su uvjerljiva razloga ovakve veze. Prvo, postavljanje visokih standarda izvedbe a zatim i uvjeravanje sljedbenika da je postizanje tih standarda moguće leži u osnovi transformacijskog vodstva. Drugo, transformacijsko vodstvo uključuje izazov i često rizik, što zahtjeva visoku razinu samopouzdanja i vjere u vlastite sposobnosti i mogućnosti (Judge i Bono, 2000).

### *Ekstraverzija*

Ekstraverzija je usko povezana s društvenim vodstvom (Costa i McCrae, 1988) i isticanjem i pojavom vođa u grupama (Watson i Clark, 1997). Postoje barem dva načina na koje se ekstraverzija može povezati s ponašanjem transformacijskog vođe. Prvo, artikulacija i emocionalna ekspresivnost, dva su bitna obilježja karizmatičnih vođa. Karizmatični vođe izuzetno su ekspresivne osobe, koje se koriste retorikom da bi uvjerile, utjecale i mobilizirale druge (Gardner i Avolio, 1998). Drugo, Houseov (1977) model karizmatičnog vodstva identificira dominaciju kao jednu od potrebnih osobina transformacijskih vođa. House i Howell (1992) tvrdili su da u istraživanju osobnosti, prevladavanje ne znači ono što bi moglo konotirati

većinu ljudi (biti gurnuti ili autoritarni). Umjesto toga, pojedinci koji imaju visoku dominaciju imaju tendenciju preuzimati inicijativu u društvenim okruženjima, upoznavati jedni druge i biti društveno angažirani, uvodeći teme razgovora i potičući socijalnu interakciju (Judge i Bono, 2000).

### *Otvorenost ka iskustvu*

Kao najmanje proučavana osobina Big Five-a, postoji mnoštvo dokaza koji otvorenost ka iskustvu povezuju s bilo kojim aspektom vodstva. Međutim, čak i ako nema podataka, čini se da postoji dobar razlog za očekivati da je otvorenost ka iskustvu povezana s ponašanjem transformacijskog vodstva. Prvo, transformacijski vođe trebaju biti kreativni i originalni. Kao što su Conger i Kanungo (1987) napisali, karizmatični vođe nisu pokretači grupe poput konsenzualnih vođa, već su aktivni inovatori, njihovo ponašanje mora biti novo, nekonvencionalno i neobično.

Zašto je kreativnost važna za transformacijsko vodstvo? Veza između kreativnosti i otvorenosti za iskustvo je jasna. Otvorenost za iskustvo u korelaciji je s divergentnim razmišljanjem (McCrae, 1987) i snažno je povezana s mjerama kreativnosti na temelju ličnosti (McCrae i Costa, 1997), kao i s mjerama ponašanja (Feist, 1998). Dakle, kreativnost je povezana s Otvorenošću za iskustvo i transformacijskim vodstvom, sugerirajući povezanost između ova dva zadnja konstrukta. Drugo, smisao transformacijskog vodstva je promjena, a otvoreni pojedinci imaju snažnu potrebu za promjenama i bolje su u stanju razumjeti i prilagoditi se perspektivama drugim (Costa i McCrae, 1988). Jedan od načina na koji utječu na promjene transformacijskih vođa jest intelektualna stimulacija, jedna od četiri komponente Bassove (1985) konceptualizacije transformacijskog vodstva. Intelektualna stimulacija uključuje ispitivanje starih pretpostavki, poticanje novih perspektiva i načina postupanja kod drugih i poticanje izražavanja ideja (Bass, 1997). Očekuje se da će vođe koje su visoki na mjeri otvorenost za iskustvo pružiti više intelektualne poticaje, jer je Otvorenost za iskustvo povezana s intelektualnošću ili inteligencijom (McCrae i Costa, 1991).

### *Ugodnost*

Karizmatični vođe opisani su kao velikodušne i odgovorne osobe. Transformacijski vođe posebnu pozornost posvećuju zanemarenim članovima grupe, tretiraju svakog podređenog kao jedinku i izražavaju zahvalnost za dobro obavljen posao (Bass, 1985). Doista, individualizirano razmatranje jedna je od četiri dimenzije transformacijskog vodstva. Conger i Kanungo (1987) sugerirali su da su karizmatični vođe vrlo osjetljivi na potrebe sljedbenika.

Zašto je razmatranje važno za transformacijsko vodstvo? Prema Bassu (1985), da bi transformacijska veza trajala sa sljedbenicima, vođa mora uspostaviti vezu s njima, odnosno vođe se moraju razvijati orijentirano prema svojim podređenima i svjesno ili nesvjesno poslužiti kao uzori. Da bi se mentor uspješno vodio, potrebna je empatija (Bass, 1985), a tu u sliku ulazi i Ugodnost. Prema Wigginsu (1996), osnovna motivacijska orijentacija pojedinaca vođa je altruizam - briga za interese drugih i empatija prema njihovom stanju ( McCrae i John, 1992). Doista, dokazi ukazuju na to da su ugodni rukovoditelji pristupačniji u očima svojih podređenih (Hogan i Shelton, 1998).

### *Savjesnost*

Bass (1985) tvrdi da je samoodređenje karakteristika transformacijskih vođa. Budući da su postignuće i samodisciplina najvažnije komponente savjesnosti (Barrick i Mount, 1991), moglo bi se tvrditi da je savjesnost povezana s transformacijskim vodstvom. Međutim, brojni empirijski podaci ne podržavaju ovaj argument. Avolio i sur. (1996) otkrili su da savjesnost pokazuje vrlo slabu, beznačajnu povezanost s transformacijskim vodstvom. Također, i svom istraživanju američkih predsjednika, House, Spangler i Woycke (1991) utvrdili su da je postignuće negativno povezano s karizmom. U svjetlu empirijskih dokaza, ne nudi se hipoteza o odnosu savjesnosti i transformacijskog vodstva, već se odnos istražuje na istraživačkoj osnovi (Judge i Bono, 2002).

### **3.2. Bihevioralni model**

Kritičari osobinskog pristupa vodstva predlagali su teorijsku osnovu izvan granica osobina, stavljajući naglasak na ponašanje vođa i kako ona mogu predvidjeti uspješnost izvedbe. To je dovelo do sve češćih istraživanja ponašanja vođa i uspostavljena je paradigma ponašanja u

istraživanju vodstva. Utjecaj paradigme ponašanja uvelike je utjecao na teorije vodstva uključujući Fiedlerovu kontingencijsku teoriju, Menadžersku mrežu Blakea i Moutona (1964), i radove na transformacijskom i transakcijskom vodstvu (Model punog raspona) (Derue, 2012). Ne samo da je paradigma ponašanja vođe dala osnovu za nove teorije, već su i metaanalitički dokazi sugerirali da su ponašanja vođa važni prediktori učinkovitosti vođe (Northouse, 2010).

Teorije vođenja bihevioralnog ponašanja klasificirane su kao takve jer se usredotočuju na proučavanje specifičnih ponašanja vođe. Za bihevioralne teoretičare, ponašanje vođe je najbolji prediktor njegovog utjecaja na vodstvo i kao rezultat toga, ponašanje je najbolja odrednica njegovog ili njezinog uspjeha u vođenju. Konzistentna tema iz literature je da se ponašanja mogu podijeliti u četiri kategorije:

(a) ponašanja usmjerena na zadatka

(b) ponašanja usmjerena na odnose

(c) ponašanja usmjerena na promjene

(d) pasivno vodstvom

*Ponašanje usmjereno na zadatak* odnosi se na vođu koji postavlja inicijalnu strukturu, nagrađuje sljedbenike. Pokretanje inicijalne strukture opisuje ponašanja poput definiranja uloga zadatka, odnosa uloga među članovima grupe, koordiniranje djelovanja članova grupe, utvrđivanje standarda uspješnosti zadatka i osiguravanje da članovi grupe izvršavaju te standarde.

*Ponašanje usmjereno na odnose* odnosi se na vođe koji odaju brigu i poštovanje za individualne članove grupe. Oni su prijateljski nastrojeni, pristupačni i zainteresirani za odnose s drugima. Također, odnose se prema sljedbenicima jednako (Bass, 1990).

*Ponašanje usmjereno na promjene* prema Yuklu i sur. (2002), odnosi se na vođe koji usmjeravaju na promjene, uključujući razvijanje i komuniciranje vizije promjene, poticanje inovativnog razmišljanja i poticanje na promjenu.

*Pasivno vodstvo* označava situacije u kojima problem ne postoji ili nije očigledan, ali vođa se aktivno ne uključuje. Slično tome, uobičajena je dimenzija ponašanja vođe Laissez-Faire, koja opisuje odsutnost leaderskih ponašanja (Derue i sur., 2011).

### 3.2.1. Likertov stil vodstva

Rensis Likert pretpostavio je postojanje četiri stila vodstva na temelju trogodišnjeg istraživanja stilova upravljanja. Oni su postavljeni kao sustavi i definiraju se na sljedeći način:

*Sustav 1 (eksploativni-autoritativni stil vođenja).* U njemu, vođa je vrlo autoritativan i ne vjeruje podređenima. Također, odluke su napravljene isključivo u svrhu organizacije. Komunikacija prati oblik naredbi odozgo prema dolje. Nadalje, menadžeri zahtijevaju oštru disciplinu i ne zanima ih inicijativa i mišljenje podređenih. Motivacija je potiče strahom i kaznom, dok se nagrade daju rijetko.

*Sustav 2 (benevolentno-autoritativni stil vođenja).* U ovom sustavu, autoritativni element i dalje dominira, premda postoje male razlike. Sustav 2 omogućuje komunikaciju prema dolje, jer je vođa zainteresiran za ideje i mišljenja podređenih, dakle djelomično ih tolerira. Iako je dio odgovornosti uklonjen, još uvijek postoji stroga kontrola. Motivacija se temelji na nagradi, ali i na strahu i kazni.

*Sustav 3 (savjetodavni stil vođenja).* Vođa vjeruje podređenima u velikoj mjeri, ali ne u potpunosti. On ili ona obično pokušava iskoristiti ideje podređenih. Nadalje, vrhovna uprava ima kontrolu preko opće politike i odluka, dok su konkretne odluke zadatak nižih organizacijskih razina. Protok informacija kreće se odozdo prema gore, kao i odozgo prema dolje. Nagrade, a ponekad i kazne koriste se za motiviranje podređenih.

*Sustav 4 (participativni-grupni stil vođenja).* Vođa u potpunosti ili gotovo u potpunosti vjeruje u podređene. To se održava u značajnijem sudjelovanju na razini procesa odlučivanja, odnosno nižoj organizacijskoj razini daje se opsežnija autonomija. Teži se dvosmjernoj komunikaciji. Sudjelovanje u zajedničkim aktivnostima, npr. postavljanje ciljeva i njihovo ispunjavanje, motivirano je financijskim naknadama (Gonos i Gallo, 2013).

Tijekom svog istraživanja, Likert je zaključio da su menadžeri, koji se vode Sustavom 4, najuspješniji, a one organizacije koje primjenjuju Sustav 4 su najučinkovitije i postižu visoku



produktivnost. Ta pojava se objašnjava efektima visoke razine sudjelovanja zaposlenika u upravljanju.

Iako biheviornalni modeli većinom uspješno odgovaraju na pitanje koje je ponašanje rukovoditelja poželjno, ne daju informacije o situacijskim aspektima, odnosno koje ponašanje je efektivno u određenoj situaciji i s određenim ljudima. O tim čimbenicima, bave se kontingencijski modeli vodstva.

### ***3.3. Kontingencijski stilovi vodstva***

Većina rukovoditelja vjeruje da ne postoji specifična karakteristika ili stil vodstva koji može biti primjenjiv na sve situacije. To znači da jedan stil vodstva može biti dobar i učinkovit u jednoj situaciji a loš u drugoj i obrnuto. Ovakvo razmišljanje naziva se "situacijsko" ili kontingencijski stil vodstva. Prema Yuklu (2002), kontingencijska teorija opisuje aspekte vodstva primjenjive u jednoj situaciji, ali ne u ostalima i objašnjava kako ponašanje rukovoditelja varira s obzirom na situaciju (Yun, Cox i Sims, 2006).

Danas postoje različite kontingencijske teorije o vodstvu. Jedne od najvažnijih kontingencijskih teorija su Fiedlerov kontingencijski model i Wroom-Yettonov model donošenja odluka.

#### ***3.3.1. Fiedlerov kontingencijski stil vodstva***

Prvi psiholog koji je iznio potpuno artikuliran model koji uključuju osobine vođe i situacijske varijable je Dred Dieder (1967). Podijelio je vođe u dvije kategorije. Prva kategorija su vođe motivirani odnosima, a druga kategorija su vođe motivirani zadatkom. Fiedler je proučavao relativnu učinkovitost ova dva tipa vođa prema svim kombinacijama tri dihotomne varijable: (a) odnosi vođa-sljedbenik; (b) struktura sljedbenik-zadatak i (c) moć vođe i pozicije (Vroom i Jago, 2007).

Nekoliko metaanaliza iz ovog djela i naknadne studije daju barem djelomičnu potporu ovoj teoriji. Unatoč tome, teorija je također stvorila znatne teorijske i metodološke kontroverze. Unatoč brojnim kontroverzama, jasno je da je Fiedler bio pionir u istraživanju vodstva izvan

čistog svojstva osobina ili van čiste situacijske perspektive koje su mu prethodile (Vroom i Jago, 2007).

### *3.3.2. Wroom-Yettonov model donošenja odluka*

Wroom-Yettonov model odluka poznat je još pod nazivima normativna teorija vodstva ili stablo odlučivanja (Žugaj, 2004). Ovaj model pokušava dati upute o načinima kako donositi odluke u specifičnim situacijama (Buble, 2006). Ovisno o stupnju uključenosti podređenih u donošenje odluka, razlikovat će se i stilovi odlučivanja. Tako autori razlikuju pet stilova vodstva: (a) autokratski; (b) konzultativni I; (c) konzultativni II; (d) grupni; i (e) participativni. Cilj je odabrati onaj stil koji će dozvoliti participaciju onoliko koliko je moguće da bi se održao moral podređenih a da se istovremeno zadrži najveći mogući stupanj efikasnosti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje je jedan od najvažnijih dijelova svake organizacije. Nijedna organizacija ne može postići svoje ciljeve bez odgovarajućeg upravljanja. Dakle, upravljanje se smatra središtem svake organizacije. Organizacije se moraju suočiti s mnogim izazovima u modernom dobu, a da bi se odgovorilo na izazove poput konkurencije, učinkovite i ekonomične uporabe izvora, znanje o menadžmentu i teorijama upravljanja osnovni je zahtjev.

S obzirom na važnost i samu središnju ulogu vodstva u uspjehu ili neuspjehu organizacija, pa čak i društava, postavlja se pitanje što to čini rukovoditelja dobrim. Jedna od teorijskih osnova koja se bavi ovim pitanjem je osobinska teorija vodstva. U brojnim istraživanjima, potvrđena je veza između crta ličnosti i učinkovitog rukovođenja, no najveći problem je to da je veza (mjerena u korelacijama) vrlo niska u većini istraživanja. Posljedično, crte ličnosti imaju nisku prediktivnu valjanost. Također, postoji mnogo situacijskih čimbenika koji mogu umanjiti valjanost ličnosti u predviđanju vodstva. Literatura o raznim teorijama vodstva daje prijedloge za moguće moderatore učinkovitosti osobina lidera. Na primjer, crta ličnosti savjesnost se može povezati s učinkovitošću vodstva kada je struktura zadatka niska, jer je s nisko definiranom strukturom zadatka potrebno pojačano očekivanje sljedbenika za uspješno postizanje cilja.

Zaključno, teorije osobina imale su zanimljivu povijest u istraživanjima rukovoditelja. Uočena efikasnost pristupa svojstava rasla je i padala tijekom prošlog stoljeća, unatoč tome, značajan napredak postoji. No s druge strane, konsenzus o ulozi osobina vođe, veličini i mehanizmima njihovog utjecaja i odlučujućoj ulozi liderskih situacijama ostaje nejasan.

## LITERATURA

- Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., Camobreco, J., Whitmore, N., i Bass, B. (1996). Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-2.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed.)*. New York, NY, US: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18 (3), 19-31.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. New York :Basic Books.
- Buble, M. I Bakotić, D. (2006). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Split, 538-539.
- Chapman, E. i O'Neil, S. L. (2003): *Vodstvo*, Mate, Zagreb.
- Colber, A. E., Judge, T. A., Choi, D. i Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly* 23, 670-685.
- Conger, J. A., i Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Costa, P. T. Jr., i McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A 6-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. i Humphrey, S. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- French, J.R i B. Raven (1959): *The Bases of Social Power*. Harper and Row, New York.
- Gonos, J. i Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management*, 18, 157-168
- Hogan, R. T., i Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hogan, R., Curphy, G. J i Hogan J. (1994). What we Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 1-33.
- House, R. J., Spangler, W. D., i Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J., Spangler, W. D., i Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Ivaniš, M. (2015): *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka.
- Jacobs, T. O. i Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Judge, T. A. i Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R. I Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
- Kemp, C. F., Zaccaro, S. J., Jordan, M. i Flippo, S. (2004). *Cognitive, social, and dispositional influences on leader adaptability*. Poster presented at the 19th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago.
- Kerr, S. i Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Kitana, A. (2016). Overview of the Managerial Thoughts and Theories from the History: Classical Management Theory to Modern Management Theory. *Indian Journal of Management Science* 6 (1), 16-21.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127- 132.
- McCaulley, M. H. (1990). *The Myers-Briggs Type Indicator and leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 381–418). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258- 1265.
- McCrae, R. R., i Costa, P. T. Jr. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.
- McCrae, R. R., i Costa, P. T. Jr. (1997). *Conceptions and correlates of openness to experience. Handbook of personality psychology* (pp. 825-847). San Diego, CA: Academic Press.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A. i Reiter-Palmon, R. (1993). Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity. *Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. i Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- Northouse, P. G (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*, „Mate“, Zagreb.
- Pearce, C. L. (2007). The Future of Leadership Development: The Importance of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-Boarding Processes. *Management Department Faculty Publications* 73, 355-359.
- Petz, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. MATE, Zagreb.
- Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
- Tohidi, H. I Jabbari, M. M. (2012). Organizational Culture and Leadership. *Social and Behavioral Sciences* 31, 856-860.
- Vroom, V. H. i Jago, A. G. (2007). The role of the Situation in Leadership. *American Psychologist* 62 (1), 17-24.
- Watson, D. I Clark, L. A. (1997). *Extraversion and its positive emotional core*. Handbook of personality psychology (pp. 767-793). San Diego, CA: Academic Press.
- Wiggins, J. S. (1996). *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.

- Wong, G. W. (2006). Five attributes of a successful manager in a research organization. *Nature Biotechnology*, 24(9), 1171-1174.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Yun, S., Cox, J. I Sims Jr., H., P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4), 374-388.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 61(1), 6-16.
- Zaccaro, S. J. i Klimoski, R. (2001). *The nature of organizational leadership*. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. I Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik br.1 i 2 (17)*, 17-30.