

# Stilovi vođenja u menadžmentu

---

**Bošnjak Turalija, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:142:292719>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-08**



**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 informatologije

Martina Bošnjak

## **Stilovi vođenja u menadžmentu**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Gordana Dukić

Šumentor: dr. sc. Anita Papić

Osijek, 2016.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za informacijske znanosti

Preddiplomski studij informatologije

Martina Bošnjak

## **Stilovi vođenja u menadžmentu**

Završni rad

Društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti, knjižničarstvo

Mentor: izv. prof. dr. sc. Gordana Dukić

Sumentor: dr. sc. Anita Papić

Osijek, 2016

## SAŽETAK

Svaka informacijska ustanova kao temelj svoga djelovanja ima čvrstu strukturu i jasne ciljeve iza kojih stoje vođe, rukovoditelji i menadžeri. To su osobe koje u svojim rukama imaju veliku moć, a o načinu na koji će ju koristiti ovisi ne samo tvrtka ili institucija, već i njezini zaposlenici. Pri tome svaki menadžer mora posjedovati određena „tvrda“ i „meka“ znanja i vještine. Svaki menadžer ima svoj stil koji određuje na koji način će upravljati organizacijom, resursima i zaposlenicima. Isto tako svaki od stilova ima svoje prednosti i mane koje mogu utjecati na poslovanje ustanove, atmosferu u samoj ustanovi te komunikaciju između zaposlenika i nadređenih. Između autokratskog krutog, demokratskog mekog i liberalnog slobodnog stila, menadžeri najčešće biraju stil koji kombinira svojstva prvih dvaju stilova. Komunikacija, atmosfera i napredak informacijskih ustanova poput knjižnica, arhiva i muzeja u kojima je naglašen timski rad, najbolji su pokazatelji kakvi se stilovi primjenjuju u njihovu poslovanju i jesu li oni dobri ili loši za navedenu ustanovu. Odabir stila vođenja informacijskih ustanova često ovisi o njihovim ciljevima i svrsi te načinu na koji su povezani s javnošću. No odabir stila i samo vođenje uvelike ovisi i o osobinama samih menadžera čija je zadaća uskladiti poslovnu i emocionalnu inteligenciju u svrhu vlastitog napretka, napretka organizacije i njezinih pojedinaca. Iako se prije nije uvažavala kao bitan čimbenik u poslovanju, emocionalna inteligencija danas itekako utječe na uspješnost upravljanja organizacijom i međuljudske odnose, pogotovo kada su u pitanju informacijske ustanove. Cilj ovoga rada jeste prikaz različitih stilova upravljanja u menadžmentu, njihovih karakteristika, uloge menadžera kao vođe te utjecaja istih na vođenje određenih informacijskih ustanova poput knjižnica, arhiva i muzeja.

**Ključne riječi:** menadžment, stilovi upravljanja, informacijske ustanove, knjižnica, arhiv, muzej

## Sadržaj

1	UVOD.....	1
2	OPĆENITO O MENADŽMENTU.....	2
2.1	Osobine uspješnog menadžera.....	2
2.2	Menadžer kao rukovoditelj ili vođa.....	6
3	STILOVI VOĐENJA.....	8
3.1	Autokratski, demokratski i liberalni stil.....	9
3.2	Likertovi stilovi vođenja i teorija X/Y.....	10
3.3	Korelacija emocionalne inteligencije i stilova vođenja.....	12
4	STILOVI VOĐENJA U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA.....	14
4.1	Stilovi vođenja u knjižnicama.....	15
4.2	Stilovi vođenja u arhivima i muzejima.....	16
5	ZAKLJUČAK.....	17
	LITERATURA.....	20

# 1 UVOD

U današnje vrijeme, praćeno brzim i čestim promjenama na svim područjima znanosti, informacijske su ustanove primorane promijeniti svoj način poslovanja. Iz toga proizlazi da nije riječ samo o pukom poslovanju, već suvremenom načinu života informacijskih ustanova koji zahtijeva izuzetnu predanost i rad. Osoba zadužena za poslovanje jeste menadžer kojeg Proleksis enciklopedija definira kao "osobu zaduženu za upravljanje i funkcioniranje određenog sustava ili organizacije ili njihovih dijelova", a menadžment kao "proces rada s drugima i s pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa."<sup>1</sup>

Upravljanje ljudima i određenim informacijskim ustanovama nosi sa sobom veliku odgovornost koju nisu svi pojedinci ni sposobni ni voljni prihvatiti. No oni koji su spremni prihvatiti izazov moraju ujedno biti spremni na cjeloživotno učenje. Svaki radni dan menadžera ispunjen je novim zadacima, izazovima, promjenama koje treba riješiti na što efikasniji način i motivirati zaposlenike kako bi svi zajedno došli do željenog cilja i vrhunskih rezultata. Na prvi pogled menadžerski se posao čini zabavnim i nikada dosadnim zbog samog okruženja koje je uvijek dinamično, a rijetko statično. Vođenje informacijskih ustanova uključuje aktivnosti ključne za organizaciju, tj. realizaciju ciljeva i strategija, a neke od njih su interpretiranje ili sposobnost menadžera da raspolaže svim bitnim informacijama te prihvaća stvarnost, zatim samo stvaranje i oblikovanje vizije budućnosti organizacije, usmjeravanje članova tima prema cilju i motivacija te stvaranje pozitivne atmosfere i poticanje razvoja novih ideja i samih zaposlenika. Međutim, imajući na umu sve aktivnosti koje je potrebno pravilno provesti, percepcija se polako mijenja i menadžerski se posao više ne čini toliko zanimljivim. A kako bi što kvalitetnije ispunjavali svoje zadaće, menadžeri biraju stil kojim će voditi informacijsku ustanovu kojom upravljaju i njezine ljude. Mnoštvo je različitih stilova i svaki od njih ima svoje prednosti i mane, a odabir stila svakako ovisi i o osobnosti svakog pojedinog menadžera te samom poslovanju informacijske ustanove u kojoj će raditi i čije će ljude voditi. Pri tome se moraju dobro preispitati, realno sagledati same sebe i procijeniti mogu li održavati zdravu ravnotežu između formalnog vođenja koje podrazumijeva usmjeravanje podređenih, dijeljenje zadataka i osmišljavanje strategija, i između neformalne komunikacije, motiviranja, podržavanja i poticanja na kreativnost i inovativnost.

---

<sup>1</sup> Proleksis enciklopedija. [URL:http://proleksis.lzmk.hr/](http://proleksis.lzmk.hr/) (2015-2-16)

U ovom su radu detaljnije analizirani pojmovi menadžera, vođe i lidera te je razjašnjena razlika između istih. U poglavljima o samom menadžmentu i menadžeru kao rukovoditelju ili vođi navedene su najpoznatije definicije koje ih određuju te osnovne i poželjne osobine, vještine i kvalitete koje bi svaki uspješni vođa trebao posjedovati kako bi vodio određenu informacijsku ustanovu i njezine zaposlenike prema uspješnoj budućnosti.

Također se u radu razrađuje i sam pojam stila i stila upravljanja, a kao primjer navedeni su pojedini stilovi koji su detaljnije opisani zajedno sa svojim prednostima i manama te razlozima zašto ih menadžeri preferiraju ili zaobilaze u velikom luku te na koji način utječu na poslovanje same informacijske ustanove. Osim toga, svaki je stil prožet emocijama u većem ili manjem omjeru što utječe na krutost ili mekoću svakog pojedinog stila. Emocionalna je inteligencija u današnje vrijeme općeprihvaćeni pojam koji prožima sve aspekte života pa tako i poslovanje informacijskih ustanova, a na menadžerima je da odluče u kojoj mjeri žele dopustiti emocijama da ih vode tijekom rada.

Posljednje je poglavlje posvećeno stilovima upravljanja u samim informacijskim ustanovama na primjeru rada u knjižnicama, muzejima i arhivima bez obzira na njihovu vrstu. Menadžeri moraju uskladiti formalno upravljanje sa neformalnim, opuštenijim pristupom kako bi stvorili pozitivnu radnu atmosferu koja čini temelj kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

## **2 OPĆENITO O MENADŽMENTU**

Mnoštvo je različitih definicija koje pokušavaju objediniti pojam menadžmenta u jednu smislenu cjelinu. No kako god glasile, sve se svode na isto te menadžment opisuju kao niz aktivnosti kojima je cilj djelovati efikasno uz pomoć drugih i ograničene resurse kako bi se postigao željeni cilj. Potreba za menadžmentom javila se početkom 20. stoljeća nakon industrijske revolucije koja je ubrzala proces proizvodnje uvođenjem strojeva u brojne tvornice koji su zamijenili ljudsku snagu. Potreba za reorganizacijom poslovanja bila je nužna promjena na kojoj se moralo raditi zajedničkim snagama kako bi poslovanje išlo u korak s vremenom. S time je u skladu i definicija menadžmenta koju navode Dragoljub Amidžić i Pavlo Ružić, a to je da menadžment „obuhvaća funkcije, metode i stilove vođenja, prilagođavanje, dinamiku, stimuliranje te prilagođavanje promjenama“.<sup>2</sup> Stoga je menadžment potrebno promatrati s različitih aspekata. Menadžment se može definirati kao poslovni proces, vještina, znanstvena disciplina, nositelj određenih funkcija ili

---

<sup>2</sup> Amidžić, D.; Ružić, P. *Dinamični i prilagodljivi menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, 2012., str. 15.

kao profesija čiji se osnovni cilj postiže uz pomoć ljudi.<sup>3</sup> Biti menadžerom podrazumijeva vođenje i utjecaj na ljude tako da oni spremno teže ka ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>4</sup>

U nastavku poglavlja pobliže je pojašnjen pojam samog menadžera, navedene su osobine koje bi trebale krasiti svakog uspješnog menadžera i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja te koje su to kompetencije potrebne za usklađivanje poslovne i emocionalne inteligencije. Također se postavlja pitanje razlike između menadžera kao administratora koji je uspješan u vođenju organizacije u nekakvom formalnom smislu s jedne strane te menadžera kao vođe (lidera) s druge strane, koji svojom originalnom i jedinstvenom osobnošću poticajno utječe na ljude i njihovu međusobnu suradnju u svrhu ostvarivanja ciljeva.

## 2.1 Osobine uspješnog menadžera

Menadžer je osoba čiji je zadatak uspješno voditi određenu informacijsku ustanovu. Zvuči vrlo jednostavno, no stvar je ipak malo drugačija i kompliciranija. Za početak treba poći od same osobe menadžera kao ljudskog bića koje ima svoje vrline i mane, prednosti i nedostatke te ostvarive ili neostvarive potencijale. S obzirom da je njegov glavni zadatak posvetiti se upravljanju ustanovom, menadžer mora posjedovati određene osobine koje će mu pomoći u poslovanju. Ovaj dio rada posvećen je ulozi i temeljnim podjelama menadžera prema vještinama, znanjima, talentima i drugim osobinama koje utječu na stvaranje osobnog stila vođenja.

U menadžerskom svijetu postoji mnogo različitih kategorija prema kojima se menadžeri mogu podijeliti. Prema klasičnoj menadžerskoj teoriji, od koje polaze sve ostale podjele, menadžeri se mogu podijeliti u tri osnovne skupine:<sup>5</sup>

- službene vođe koji su to po hijerarhijskoj poziciji,
- neformalni vođe koji posjeduju karizmatičke kvalitete i
- formalne vođe koji posjeduju karizmatičke vrijednosti te su na visokoj hijerarhijskoj poziciji.

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA, 2004., str. 25.

<sup>5</sup> Srića, V. *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d., 2004., str. 108.



No da bi pripao bilo kojoj od navedenih kategorija, menadžer mora posjedovati određene osobine koje će odrediti uspješnost njegova poslovanja

Klasična menadžerska teorija također navodi sedam temeljnih osobina koje su potrebne menadžerima kako bi uspješno vodili poslovanje i ljude.<sup>6</sup>

1. *inteligencija* koja podrazumijeva vizionarske i stvaralačke sklonosti;
2. *dominantnost* koja teži prestižu i moći;
3. *interpersonalna osjetljivost* koja se temelji na razumijevanju međuljudskih odnosa koji znaju biti vrlo složeni (pogotovo u organizacijama gdje radi velik broj ljudi);
4. *samopouzdanje i sigurnost* u samoga sebe i postupke koje vođa poduzima;
5. *otvorenost* koja može biti manjkava iz razloga što ekstrovertirani vođe znaju biti agresivni i nametljivi;
6. *fleksibilnost* i
7. *inicijativnost*, tj. sposobnost kojom se pokreću aktivnosti.

Osim toga, potencijalni menadžeri moraju posjedovati određena znanja i vještine koja se pak mogu podijeliti na *tvrda* (u koja spadaju kompetencije poput poznavanje tehnologije, znanje o poslovnoj ekonomiji i sl.) i *meka* (podrazumijevaju komunikacijske i organizacijske sposobnosti, timski rad i sl.).<sup>7</sup> Rukovanje „tvrdim“ znanjem menadžeri otkrivaju u kojim područjima leži njihova stručnost, dok „meka“ znanja i vještine otkrivaju na koji način menadžer funkcionira kao osoba. Nemaju svi menadžeri jednake kompetencije što se tiče „tvrdih“ i „mekih“ znanja i vještina i stoga je potrebno raditi na njihovom balansu kako bi se postigli maksimalni rezultati rada informacijske ustanove.

Vještine i znanja su svojevrsni menadžerski „alati“ koje osoba može usvojiti, odnosno naučiti. Oni mogu utjecati na zaposlenike da budu poslušni i marljivi, ali ne mogu ih potaknuti na

---

<sup>6</sup> Ibid., str. 10.

<sup>7</sup> Ibid., str. 25.

kreativnost, inovaciju i predanost.<sup>8</sup> Prema Amidžiću i Ružiću, znanja i vještine mogu biti podijeljene u tri kategorije:<sup>9</sup>

- *tehničke* koje obuhvaćaju specijalizirano znanje svojstveno za određeno područje,
- *socijalne* koje čine komunikacija, motivacija te smo vođenje,
- *konceptijske* koje omogućuju sagledavanje cjelokupne organizacije sa svim međuzavisnim funkcijama i njihovim djelovanjem.

No za upravljanje ljudskim resursima nekada nije dovoljno posjedovati samo određena znanja i vještine. Najveći utjecaj na ljude imaju menadžeri koji posjeduju jedinstvene osobine koje ih čine drugačijima od mase u kojoj se kreću i djeluju. Riječ je o talentima koje Velimir Srića dijeli na:<sup>10</sup>

- *motivacijske* koji određuju zašto ljudi nešto rade,
- *misleće* koji određuju na koji način će to odraditi i
- *talente odnosa* koji kazuju na koji se način ljudi odnose prema drugima i ostvaruju međuljudske odnose.

Talenti su često skriveni potencijal kojeg mnogi ljudi u životu nikada ne uspiju izvući iz sebe. Menadžeri koji otkriju svoj talent i rade na njegovom razvijanju i osnaživanju, mogu postići velike rezultate ukoliko ih usmjere u pravom smjeru.

Ovisno o tome kakve kompetencije ili talente posjeduju, menadžeri se prema Velimiru Srići mogu podijeliti u četiri kategorije:<sup>11</sup>

1. ***Klasični menadžer*** je formalan i strog bez osjećaja za druge, a rezultate postiže strogom kontrolom i primjenom sile;
2. ***Inventivni menadžer*** je vizionar prihvaćen od cijeloga tima koji svojom sposobnošću i otvorenošću vodi organizaciju brzo i sigurno;
3. ***Racionalni menadžer*** puno analizira i odluke donosi na temelju čvrstih činjenica;
4. ***Intuitivni menadžer*** odluke donosi bez puno razmišljanja i analize.

---

<sup>8</sup> Hamel, G.; Breen, B. *Budućnost menadžmenta*. Zagreb: MATE d.o.o., 2009., str. 60.

<sup>9</sup> Amidžić, D; Ružić, P. Nav. dj., str. 17.

<sup>10</sup> Srića, V. Nav. dj., str. 22.

<sup>11</sup> Ibid., str. 55.

S obzirom na sve navedeno, menadžeri mogu pripadati u razne skupine ovisno o stečenim talentima ili pak naučenim znanjima i vještinama. No po čemu se razlikuju menadžeri rukovoditelji od menadžera koje drugi smatraju vođama detaljnije je prikazano u nastavku ovoga rada.

## 2.2 Menadžer kao rukovoditelj ili vođa

Kao što je u uvodu navedeno, menadžer je osoba koja upravlja informacijskom ustanovom i usmjerava zaposlenike kako bi na što kvalitetniji način izvršili zadane zadatke. Većina autora navodi slične definicije istog značenja, ali se također zadržava i na još jednom od vječnih pitanja koje se tiče razlike između lidera i rukovoditelja. U literaturi se često nailazi na to pitanje, a svaki od autora ima vlastito mišljenje i stav o tome. Tako Velimir Srića u svom djelu "Biblija modernog vođe" navodi tri tipa rukovoditelja:<sup>12</sup>

1. one koji su vođe prema službenom položaju;
2. vođe koji nemaju formalnost položaja, ali posjeduju karizmatičke osobine i
3. vođe koji su to po formalnom položaju, ali posjeduju i karizmatičke osobine.

Drucker pak navodi da je rukovoditelj radnik znanja, menadžer ili stručnjak od kojeg se očekuje svakodnevno donošenje odluka koje mogu utjecati na rezultate cijele organizacije.<sup>13</sup> Iz toga proizlazi da svatko može biti vođa, ali samo neki od njih imaju nekakve više sposobnosti koje utječu na zaposlenike na specifičan način.

S druge strane, menadžer i vođa nikako ne mogu biti dvije iste osobe. Menadžeri su ti koji izvršavaju ciljeve i formalan dio poslovanja (dodjeljivanje zadataka, briga oko njihovog izvršavanja i sl.), dok su vođe oni koji stvaraju te ciljeve, motiviraju svoje podređene i unose entuzijazam u poslovanje.<sup>14</sup> Koji god primjer uzeli, svaki od njih ima suvislo obrazloženje i pravi jasnu razliku između menadžera kao formalnog vođe i menadžera kao lidera.

Formalni vođe su ti koji su usredotočeni na samo planiranje, koordinaciju i nadzor nad izvršavanjem zadataka. Njihova je uloga čisto administrativna i temelji se na održavanju sigurnosti i čvrste strukture u organizaciji informacijskih ustanova. Njih ne zanima na koji će se način zaposlenici osjećati ili koja su njihova razmišljanja i ideje. Njima je od interesa da se uspješno

---

<sup>12</sup> Srića, V. *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje d.d., 2003., str. 33.

<sup>13</sup> Drucker, P. *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Consult, 2005., str. 170.

<sup>14</sup> Buble, M. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, 2006., str. 309.

dođe do cilja bez obzira na posljedice i utjecaj na zaposlenike. Vođe s karizmatiskim kvalitetama (lideri) imaju uvelike drugačiji pristup poslovanju. Oni također osmišljavaju strategiju i teže uspješnom izvršavanju zadataka kako bi došli do željenog cilja. Razlika je u tome što lideri vode računa o svojim zaposlenicima potičući ih na kreativno razmišljanje, osmišljavanje novih ideja, motivacijom i podrškom. Zaposlenici će uvijek s voljom slijediti upute lidera, a usmjeravanje od strane formalnog vođe mogu ponekad smatrati i prijatnijom.<sup>15</sup>

Chapman i O'Neil navode formulu za vodstvo koja uključuje sljedeće komponente:<sup>16</sup>

- vizionarsku misiju,
- odlučno donošenje odluka,
- teoriju uzajamnog nagrađivanja,
- efikasnu komunikaciju,
- moć utjecaja na druge,
- pozitivnu silu.

Postavlja se i drugo pitanje. Rađa li se liderom ili se to postaje? Ovdje su mišljenja uvelike podvojena stoga točnog odgovora nema. No najzastupljeniji od njih kod većine autora jeste da se svaki pojedinac rađa s određenim sposobnostima koje mu tijekom životnog rasta i razvoja mogu pomoći i usmjeriti ga u određenom smjeru te time stvoriti olakotnu okolnost. Bez obzira na to, osoba koja ima predispozicije lidera mora biti svjesna da se pravim vođom postaje učenjem i upornošću i da njegova karizma ne mora nužno biti blagoslov. Mnogi su karizmatički vođe iz povijesti (npr. Hitler) otišli u propast zato što im je nedostajalo formalnog obrazovanja što se samih tehnika i strategija vođenja tiče.<sup>17</sup> S druge strane, mnogi su vođe bez ikakve karizme svoje organizacije unaprijedili do najviše razine samo zato što su bili uporni i voljni učiti i razvijati se. Vjerojatnost je da ih je upravo taj nedostatak karizmatičkih kvaliteta potaknuo da se što bolje razvijaju u intelektualnom, tehnološkom i poslovnom smislu.

Menadžer je, bez obzira kakve karakteristike imao (kao rukovoditelj ili vođa), stup potpore organizacije, ruka koja njome upravlja i srce koje podređenima daje život. Osim navedenih

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 316.

<sup>16</sup> Chapman, E.; O'Neil, S. L. *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Zagreb: Mate, 2003., str. 30

<sup>17</sup> Srića, V. Nav. dj., str. 41.

osobina koje bi ga trebale krasiti, autori poput Nine Pološki Vokić i Roberta Mrđenovića navode i još neke od njih kao što su humor i simpatičnost, šarm, vizualna pojava te interpersonalne vještine, vještine upravljanja konfliktnim situacijama i vještine upravljanja vremenom.<sup>18</sup>

Zaključak ovog poglavlja jeste da se menadžeri trebaju posvetiti i organizaciji i ljudima u jednakom smislu kako bi uspješno poslovali, tj. trebali bi naći nekakvu ravnotežu kojom će balansirati vodeći poslovanje i ljude u uspješnu budućnost.

### 3 STILOVI VOĐENJA

Prije samog zadiranja u pojedine stilove potrebno je razjasniti sam pojam stila. Postoji mnoštvo definicija stila koje su u mnogočemu slične dok se u nekim stvarima nadopunjavaju. Ovdje su navedene dvije od njih. Prva definira stil kao „poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji.“<sup>19</sup> S obzirom da je ova definicija malo siromašnija, tj. na skroman način opisuje što je stil, druga definicija bi ju svojom slojevitošću mogla nadopuniti. Prema toj definiciji stil je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, tj. „način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi.“<sup>20</sup> Svaki menadžer ima vlastiti način na koji pristupa radu i komunikaciji s podređenima i poslovnim partnerima. Stil nastaje kao rezultat kombinacije vlastitih osobina, vještina, znanja i iskustva i s vremenom postaje svojevrsan potpis menadžera. Osim toga, pod stilom se podrazumijeva i vizualna komponenta, tj. sam izgled osobe i način na koji ju okolina percipira. Stoga nije začuđujuće što svaki stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata.<sup>21</sup>

Što se samog vođenja tiče, menadžeri se opredjeljuju za vlastiti stil vođenja tek nakon što preispitaju i vrednuju sami sebe. Svaki bi menadžer prije upravljanja drugima trebao preuzeti nadzor nad vlastitim stanjem te upravljati samim sobom i održavati pozitivno raspoloženje.<sup>22</sup> Neka od pitanja koja mogu biti od pomoći jesu: O čemu potencijalni menadžer voli učiti i na koji način?

---

<sup>18</sup> Vokić, N. P.; Mrđenović, R. *Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu.* // Ekonomska istraživanja 21, 1(2008), str. 35. URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33767](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33767)

<sup>19</sup> Poslovni forum. URL: <http://www.poslovniforum.hr/> (2015-2-16)

<sup>20</sup> Centar za razvoj karijere. URL: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/stilovi-vodenja](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja) (2015-2-16)

<sup>21</sup> Karlič, T.; Hadelan, L. *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.* // Praktičan menadžment 2, 3(2011), str. 69.

<sup>22</sup> Kamp, D. *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij.* Zagreb: M.E.P. Consult, 2000., str.32.

Kako bi volio donositi odluke? (centralizirano ili decentralizirano), Kako motivirati ljude?, Kako stvarati viziju budućnosti organizacije? itd.<sup>23</sup> U trenutku kada odabere stil koji mu odgovara, menadžer ga njeguje i on se u pravilu ne mijenja u velikoj mjeri.

Menadžerski stilovi vođenja često znaju donijeti presudnu ulogu tijekom traženja posla, stoga menadžer mora biti spreman prilagoditi svoj stil novom okruženju u koje dolazi. Tijekom karijere dolazi do susretanja različitih stilova koji se ne podudaraju. U takvim situacijama treba znati pravilno reagirati ne narušavajući profesionalnost i ne dovodeći ostvarivanje ciljeva u pitanje.

U nastavku su rada pobliže opisani pojedini stilovi upravljanja čije su temeljne sastavnice odnos menadžera prema zaposlenicima i suradnicima te iskorištavanje moći dobivene pozicijom.

### **3.1 Autokratski, demokratski i liberalni stil**

*Autokratski stil* samim nazivom asocira na nešto što samo po sebi podrazumijeva strogost i poštivanje autoriteta bez pogovora. Ovaj je stil karakterističan za manje organizacije u kojima je menadžer ujedno i vlasnik te ima neograničenu moć. Planiranje, osmišljavanje strategija, određivanje ciljeva i donošenje odluka u rukama je menadžera koji sa zaposlenicima komunicira jednosmjerno dodjeljujući im zadatke. Autokratski se stil najviše oslanja na kognitivne sposobnosti i racionalizirano upravljanje bez previše osobnih i društvenih emocionalnih kompetencija što ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost ovog stila jeste moć koja utječe na pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka, dok su nedostaci izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije. Zbog nedostatka komunikacije u oba smjera, menadžeri često omalovažavaju zaposlenike i nemaju nimalo povjerenja, a motivacija je zamijenjena primjenom straha i kazne te vrlo rijetko nagrade. U organizacijama vođenim ovim stilom vlada loša atmosfera, a odnosi su nestabilni. Navedeni nedostaci su najčešći razlog zašto je malo pobornika ovoga izrazito nefleksibilnog stila,<sup>24</sup> no to ne znači da još uvijek ne postoje. Upravljanje ovakvim stilom i „krutim“ menadžerskim tehnikama još se uvijek može pronaći u informacijskim ustanovama poput arhiva čije je poslovanje „trajno usmjereno na zaštitu i dostupnost arhivske baštine“<sup>25</sup> i koje se ne mijenja u velikoj mjeri.

---

<sup>23</sup> Ciampa, D.; Watkins, M. *Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer*. Zagreb: Mozaik knjiga, 2007., str. 63.

<sup>24</sup> Poslovni forum. Nav. dj.

<sup>25</sup> Karajić, K. *Menadžment arhivskih ustanova i programa*. // Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave 16, 2(2006), str. 335. URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=241497](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=241497) (2016-9-7)

Za razliku od autokratskog stila, *demokratski stil* uvelike je pristupačniji i fleksibilniji zato što u svoje poslovanje unosi mekoću što je svojstveno menadžerima koji imaju razvijenu visoku razinu emocionalne inteligencije. Ovaj stil karakteriziraju dvosmjerna komunikacija koja podrazumijeva suradnju menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju podređenima. Njihovo se mišljenje i ideje uvažavaju te time sudjeluju u donošenju odluka. Na taj se način ujedno potiču kreativnost i inovativnost. Zajedničko planiranje, razumijevanje i podrška stvaraju osjećaj ugone i sigurnosti u organizaciji što je razlog radi kojeg se mnogi menadžeri odlučuju za ovaj stil vođenja karakterističan za velike i srednje organizacije. Pozitivna atmosfera i komunikacija preduvjeti su uspješnog poslovanja što, naposljetku, svaki menadžer priželjkuje i čemu teži. Menadžeri ovoga stila bi trebali biti proaktivni, odnosno pokazati inicijativu, u promjenama vidjeti prilike te poduzeti akciju.<sup>26</sup>

*Liberalni* ili *Laissez-faire stil* se razlikuje od prethodna dva time što se menadžer minimalno upliće u rad svojih zaposlenika. Glavna je karakteristika ovog stila u tome što su zaposlenici najčešće stručnjaci u svome području te samostalno određuju ciljeve i resurse potrebne za provođenje istih. Menadžer je ovdje samo posrednik između zaposlenika s jedne strane te informacija i vanjskog okruženja s druge strane. Ovaj se stil isključivo primjenjuje u velikim i malim organizacijama koje su strukturirane po timovima i odjelima čiji su članovi visokoobrazovani, što ga ujedno čini vrlo specifičnim i usko primjenjivim, i stoga neće biti najčešći odabir od strane menadžera. Iako je naizgled slobodan i korektan, ovaj stil ima mnoštvo zamki. Budući da se doprinos vođe praktički ignorira, što je pokazatelj velike količine autonomije, upravo ta sloboda može dovesti do kompletnog kaosa.<sup>27</sup>

Informacijske ustanove poput knjižnica i muzeja u većoj su mjeri vođene od strane menadžera koji preferiraju demokratski i liberalni stil u kombinaciji sa autokratskim. Dok im autokratski stil pruža čvrsti oslonac pri rješavanju konkretnih problema i zadataka, druga dva stila omogućuju kvalitetnu komunikaciju koja je temelj dobre suradnje i proaktivnosti.

### **3.2 Likertovi stilovi vođenja i teorija X/Y**

Osim prethodno navedenih stilova upravljanja klasificiranih prema korištenju autoriteta, postoje i drugi stilovi koji se zasnivaju na istim temeljima, ali iz drugačije perspektive. Jedan od takvih

---

<sup>26</sup> Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P. *Menadžerska učinkovitost 360: dobar menadžer sam sebi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., 2009., str. 47.

<sup>27</sup> Poslovni forum. Nav. dj.

stilova razvio je profesor Rensis Likert, organizacijski psiholog po struci. Osmislio je vlastite sustav podjele stilova koji se temelje na komunikaciji između menadžera i zaposlenika:<sup>28</sup>

1. **Ekstremno-autoritativni** kojeg karakterizira nepovjerenje menadžera u odnosu na zaposlene i orijentiranost prema autokratskom stilu. Motivacija se ovog stila postiže najčešće zastrašivanjem i kaznama s vrlo malo nagrađivanja, a komunikacija između menadžera i zaposlenika svedena je na minimum.
2. **Benevolentno-autokrativni** stil kao motivaciju koristi nagrade dok je povjerenje na višoj razini. Menadžere ovog stila zanima što njegovi zaposlenici misle i kakve ideje imaju. No s druge strane i dalje imaju kontrolu nad poslovanjem djelujući u skladu sa politikom organizacije i donoseći glavne odluke samostalno, dok se rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije.
3. **Konzultativni** stil karakterističan je za organizacije u kojima nadređeni imaju mnogo povjerenja u svoje podređene čije se ideje i mišljenja uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka, određivanja strategije ili kreiranja poslovnih planova. Za razliku od prethodna dva stila, ovaj stil njeguje dvosmjernu komunikaciju.
4. **Participativno-skupni** stil Likert navodi kao najuspješniji iz razloga što se zaposlenicima pridaje potpuno povjerenje, a svaka kreativnost i inovacija imaju važnu ulogu u djelovanju organizacije. Komunikacija je višesmjerna što ujedno pozitivno utječe na stvaranje prijateljskih odnosa među suradnicima.

Prema brojnim istraživanjima kao najpoželjniji model vodstva navodi se kombinacija autokratskog i demokratskog stila koja je proizašla iz teorije X i Y Douglasa McGregora, a koja pobliže objašnjava i opisuje ličnosti čovjeka i njegovo ponašanje u organizaciji:<sup>29</sup>

- **Teorija X** prosječnog čovjeka smatra lijenim za ikakav rad i stoga je potrebno primijeniti silu i kontrolu. Iz toga proizlazi da čovjek voli da se njime upravlja i da ga se usmjerava na način da mu se daju zadaci koji se očekuju od njega. Osobe proizašle iz ove teorije imaju nedostatak mašte i kreativnosti te se ograđuju od bilo kakve odgovornosti.

---

<sup>28</sup> Buble, M. Nav. dj., str. 318.

<sup>29</sup> Certo, C.; Certo, S. T. *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE, 2008., str. 37.



- **Teorija Y** ljude percipira kao kreativce koji rad i bilo kakvu drugu aktivnost smatraju igrom. Kontrola je nepotrebna iz razloga što je takvim osobama dovoljan motivacijski poticaj te pravilno usmjeravanje vlastitih ideja i potencijala.

Zaposlenici su uvijek spremni uložiti više truda ukoliko su pod vodstvom menadžera koji ima izraženu empatiju i kojemu se dive zbog načina na koji ih inspirira<sup>30</sup> nego onog koji im strogo naređuje izvršavanje zadataka bez imalo humanosti. Menadžer mora imati na umu sve prednosti i nedostatke pojedinih stilova te ih uskladiti sa vlastitom osobnošću i znanjem koje posjeduje kako bi postao poželjnim i kvalitetnim liderom.

### 3.3 Korelacija emocionalne inteligencije i stilova vođenja

U današnje vrijeme uspješnost suvremenog poslovanja informacijskih ustanova najviše ovisi o ljudskoj radnoj snazi. Ljudi u rad ulažu svoj intelekt i specifična znanja koja su stekli tijekom života te ih iznova obnavljaju time se usavršavajući. Svaka informacijska ustanova teži stvaranju uspješnog tima sastavljenog od pojedinaca koji posjeduju raznovrsne talente. No najviše je pozornosti ipak usmjereno na samoga menadžera od kojeg se očekuje da bude uzor ostalim zaposlenicima. Jedan od njegovih glavnih zadataka jeste potaknuti druge na kreativnost i inovativnost te ih motivirati za daljnji rad i usavršavanje. Utjecaj menadžera na motivaciju zaposlenika proizlazi iz suvremenog pristupa vođenju čije su komponente suglasnost i suradnja u svrhu ostvarenja cilja, razvijanje svijesti zaposlenika o važnosti njihova rada za organizaciju te poticanje fleksibilnosti<sup>31</sup> u vremenu u kojem su promjene nova konstanta. S obzirom da su emocije jedan od glavnih pokretača gotovo svake ljudske aktivnosti, njihova je važnost u poslovnom svijetu postala neprocjenjiva te daje pravi značaj poslovanju. Vođenje kao jedna od aktivnosti nije određena samo kognitivnim sposobnostima. Upravo su emocije te koje potiču pojedince da se kreću u određenom smjeru ostvarujući vlastite ili pak kolektivne ciljeve. Budući da je emotivna strana čovjeka odgovorna za načine na koje će se snositi sa stresnim situacijama i iznenadnim promjenama, ne može se više govoriti samo o emocijama. Za staložene reakcije u takvim trenucima i kvalitetne međuljudske odnose odgovorna je vrsta inteligencije povezana sa emocijama, odnosno emocionalna inteligencija. Danas je emocionalna inteligencija kao dio poslovanja općeprihvaćena no nije oduvijek bilo tako.

---

<sup>30</sup>Wilcox, L. *Emotional intelligence is no soft skill*, 2015. URL: <http://www.dce.harvard.edu/professional/blog/emotional-intelligence-no-soft-skill> (2016-8-15)

<sup>31</sup>Ilić, E. *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*. // *Ekonomski pregled* 59, 9(2008), str. 576.-592. URL: <http://hrcak.srce.hr/28692> (2015-2-16)

Konvencionalni pristupi nisu odobravali utjecaj emocija na poslovanje iz razloga što se smatralo da zbog njih ljudi ne mogu racionalno donositi odluke i djelovati što je s vremenom napušteno zbog istraživanja koja su pokazala da isključivo kognitivna inteligencija nije jedini čimbenik uspjeha.<sup>32</sup> Danas je emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu od velike važnosti te prosječne menadžere čini izvrsnima. S obzirom na to, istraživanja su pokazala dvadesetak kompetencija emocionalne inteligencije podijeljenih u dvije osnovne skupine: osobne kompetencije koje obuhvaćaju svijest o samome sebi i društvene kompetencije koje pokazuju način na koje menadžeri upravljaju drugima.<sup>33</sup> Osobe koje su svjesne sebe i svojih postupaka mogu s lakoćom upravljati emocijama što znači da imaju sposobnost samoregulacije koja je bitan čimbenik utjecaja na poslovanje. Društvene kompetencije podrazumijeva prihvaćanje drugih i mogućnost ostvarivanja međuljudskih veza temeljenih na poštivanju i razumijevanju. Iako zasebne, sve se navedene, ali i one ne navedene, emocionalne kompetencije međusobno isprepliću pospješujući upravljanje organizacijom i postizanje željenih ciljeva. Također se isprepliću i sa drugim vještinama i znanjima što menadžersku djelatnost čini izvrsnom.

Iz prethodnih bi se obrazloženja moglo zaključiti kako svaka osoba posjeduje emocionalnu inteligenciju, no u stvarnosti to i nije tako. Nisu svi ljudi jednako sposobni vladati vlastitim emocijama i ujedno usmjeravati druge te upravljati organizacijama. Neki su rođeni s tom, u današnje vrijeme sve više poželjnom kvalitetom, dok ju drugi moraju usvojiti formalnim i neformalnim učenjem. Postoji mnoštvo literature i tečajeva usmjerenih na poboljšanje efikasnosti u organizaciji usvajanjem i povećanjem emocionalne inteligencije. Marielena Sabatier jedna je od mnogih stručnjaka u području menadžmenta koja se ujedno bavi savjetovanjem kako bi potakla porast emocionalne inteligencije pojedinaca i timova, a neki od njezinih savjeta su:<sup>34</sup>

- Identificiranje vlastitih snaga i slabosti traženjem konstruktivnih kritika.
- Usmjeravanje pažnje na negativne emocije i pronalaženje njihova uzroka.
- Obraćanje pažnje na emocionalno stanje suradnika.
- Priznati pogreške.

---

<sup>32</sup> Ibid., str 578.

<sup>33</sup> Ilić, E. Nav. dj., str. 582.

<sup>34</sup>Sabatier, M. *Emotional intelligence: why managers should show a softer side*, 2015. URL: <https://www.theguardian.com/careers/2015/aug/20/emotional-intelligence-why-managers-should-show-a-softer-side> (2016-6-15)

- Ohrabrivanje otvorene komunikacije.

Zaposlenici vole menadžere koji zrače pozitivno i koji ih znaju potaknuti na stvaranje što je ujedno i cilj svake organizacije – napredak. Bez odgovarajuće motivacije čak i najbolji tim ljudi u organizaciji može podbaciti.<sup>35</sup>

O kojem god stilu da je riječ, menadžer bi sam trebao znati procijeniti kako i na koji način djelovati, a da je to u skladu sa politikom formalnog upravljanja i u to uklopiti emocionalne komponente. Menadžer koji dopušta emocijama da ga povedu, a razumu da ocijeni je potpuni menadžer.

## 4 STILOVI VOĐENJA U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA

Budući da svaka informacijska ustanova (muzej, arhiv, knjižnica ili dr.) već ima vlastiti način formalnog poslovanja i pravilnike koji usmjeravaju njezino djelovanje, bitno je posvetiti pažnju neformalnim čimbenicima koji polaze od samog menadžera ustanove i reflektiraju se na osoblje te utječu na radnu atmosferu.

U prethodnim poglavljima navedeni su različiti stilovi upravljanja te koje osobine čine vrhunskog menadžera odnosno vođu, sposobnim i poželjnim. U ovom je poglavlju pažnja posvećena stilovima upravljanja u informacijskim ustanovama, konkretnije knjižnicama, arhivima i muzejima.

Iz perspektive korisnika, informacijske se ustanove često doživljavaju kao svojevrsni edukativni centri, a osoblje kao ljubazno i pristupačno u svakom trenutku. No postoje i slučajevi suprotni tome. Kakva će biti atmosfera i hoće li osoblje biti otvoreno prema korisnicima uvelike ovisi o samom menadžeru i stilu kojim upravlja ustanovom. Kada je riječ o samom upravljanju i njegovoj kvaliteti, često se kao primjer navodi izraz „esprit de corps“. Prema definiciji, „esprit de corps“ je francuski izraz za izraženi osjećaj jedinstva, zajedničkih interesa i odgovornosti koji povezuje određenu grupu ljudi koja surađuje.<sup>36</sup> Iz toga proizlazi da bi se stil vođenja informacijskih ustanova trebao usmjeravati na stvaranje povezanosti ne samo menadžera s osobljem, već i osoblja međusobno i sa korisnicima te samog menadžera sa drugim menadžerima. informacijske su

---

<sup>35</sup> Fermin, J. *Why managers must focus on emotional intelligence*, 2015. URL: [http://www.huffingtonpost.com/jeff-fermin/why-managers-must-focus-o\\_b\\_8547560.html](http://www.huffingtonpost.com/jeff-fermin/why-managers-must-focus-o_b_8547560.html) (2016-6-15)

<sup>36</sup> esprit de corps. Dictionary.com. *Dictionary.com Unabridged*. Random House, Inc. URL: <http://www.dictionary.com/browse/esprit-de-corps> (2016-8-10)

ustanove rastući živi organizmi podložni konstantnim promjenama i stoga moraju pratiti promjene koje se zbivaju u užoj i široj zajednici te samom društvu. S obzirom na tu činjenicu, pred menadžerima se nalazi veliki izazov. Odabirom određenog stila upravljanja mogu unazaditi ili unaprijediti poslovanje ustanove kojom upravljaju. Prema Rachel Singer Gordon, menadžeri bi trebali biti otvoreni i surađivati sa drugima kako bi dobili uvid u postavljenu problematiku sa različitih gledišta.<sup>37</sup> Što se više različitih mišljenja izrazi velika je vjerojatnost da će i rješenje biti mnogo kreativnije i konstruktivnije. Osoblje informacijskih ustanova bi trebalo biti informirano o strateškom planu ustanove i uključeno u njegovu realizaciju zato što znanje pospješuje međusobnu suradnju te podiže razinu energije i stvara osjećaj svrhovitosti.<sup>38</sup> Osoblje koje ne posjeduje znanje ne može biti motivirano za rad niti može pridonijeti napretku ustanove. Stoga ostaje na menadžeru da izbalansira „krute“ i „meke“ stilove upravljanja kako bi u isto vrijeme mogao biti podrška a s druge strane pružiti slobodu i stvoriti poželjnu radnu atmosferu.

O kojoj god informacijskoj ustanovi da je riječ, svaka od njih zahtijeva svestranog menadžera koji će znati kada primijeniti karakteristike autokratskog stila, a kada ostalih „mekih“ stilova, na koji način razviti emocionalnu inteligenciju i upotrijebiti ju u poslovanju, kako motivirati svoje zaposlenike te na samome kraju, kako postići zadane ciljeve i napredovati u skladu sa vremenom u kojem djeluju. Zaposlenici vole osjećaj pripadnosti koji će im svaki vrhunski menadžer omogućiti i dati svrsishodnost te ih potaknuti na vlastiti razvoj kako bi postali svjesni svog znanja, potencijala i vrijednosti.<sup>39</sup>

#### 4.1 Stilovi vođenja u knjižnicama

Što se samih knjižnica kao informacijskih ustanova tiče, prema bivšem ravnatelju Gradske knjižnice Zadar, Ivanu Peharu, „mudar je ravnatelj onaj koji ne koristi samo svoje mišljenje“ i koji komunikaciju ne usmjerava na osobe nego na sam problem te samo odlučivanje prepušta radnom timu dok on koordinira.<sup>40</sup> Tijekom svog dugogodišnjeg rada i iskustva, Pehar je razvio vlastitu podjelu stilova upravljanja knjižnicom:<sup>41</sup>

- Stil dirigriranja i upravljanja s uputama uz stalnu kontrolu učinka.

---

<sup>37</sup> Raab, C. *Library leadership and esprit de corps*. // *Library Leadership & Management* 30, 4 (2016). URL: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/7173> (2016-8-15)

<sup>38</sup> Raab, C. Nav. dj.

<sup>39</sup> Karajić, K. Nav. dj., str. 335.

<sup>40</sup> Pehar, I. *Biti dobar rukovoditelj knjižnice: primjer iz prakse*. // *Organizacija znanja* 16, 4(2011). URL: [http://home.izum.si/cobiss/OZ/2011\\_4/Html/clanek\\_11.html](http://home.izum.si/cobiss/OZ/2011_4/Html/clanek_11.html) (2016-6-15)

<sup>41</sup> Ibid.

- Upućivanje i treniranje se koristi tijekom uvježbavanja i praćenja djelatnika i njihova djelovanja.
- Sekundiranje i bodrenje traži od voditelja da bude potpora djelatnicima bodreći ih pri rješavanju problema saslušavanjem njihova mišljenja.
- Delegiranje podrazumijeva da se sva odgovornost prenosi na djelatnike koji odlučuju samostalno u svezi rješavanja problema što ujedno podrazumijeva i odgovornost za svaki uspjeh ili pak neuspjeh.

U knjižnicama kao društveno-edukativnim ustanovama treba vladati pozitivno ozračje. Oslanjanje samo na jedan stil vođenja za ustanovu koja obuhvaća veliki spektar različitih djelatnosti nije baš poželjno, tim više što su knjižnice ustanove otvorene za javnost. Svaki od stilova navedenih u prethodnim poglavljima imaju svoje vrline i mane, a najbolji stil upravljanja u knjižnicama bila bi kombinacija svih navedenih stilova. Autokratska čvrstoća i krutost mogu činiti oslonac, demokratski stil omogućiti izražavanje vlastitog mišljenja, a liberalni dati prostora slobodi stvaranja.

Knjižnica je svojevrsna društvena zajednica koja bi trebala privlačiti ljude, otvoriti im svoja vrata i pružiti zadovoljstvo kroz svoje usluge. To je mjesto komunikacije i stoga prikladno za „meke“ stilove i razvijanje razumijevanja, suradnje i prihvaćanja.

## **4.2 Stilovi vođenja u arhivima i muzejima**

Situacija sa muzejima i arhivima je ipak malo drugačija uzme li se u obzir njihovo poslanje i odnos prema korisnicima. S obzirom da je primarna uloga arhiva sakupljanje i arhiviranje dokumenata o prošlim događajima, osobama, stvarima i pojavama kako bi se sačuvao identitet nekog naroda te se podsjetilo na kulturne vrijednosti i prošlost<sup>42</sup>, zaposlenici su često okruženi monotonijom. Iako su otvoreni za javnost, korisnici arhiva su najčešće jednokratni posjetioci kojima treba uvid u nekakav dokument potreban za rješavanje birokratskih situacija. Jednoličan posao konstantnog rada među dokumentima zahtijeva visoku razinu motivacije zaposlenika. Uloga menadžera u arhivu jeste povećati produktivnost motivirajući zaposlenike, a to zahtijeva brojne

---

<sup>42</sup> Karajić, K. Nav. dj., str. 323.

promjene u stavovima na razini cijele informacijske ustanove.<sup>43</sup> Prema Karajići, svaki arhiv bi trebao imati menadžera koji:<sup>44</sup>

- ima pozitivan stav i može stvoriti dobru atmosferu,
- može predvidjeti reakcije zaposlenika,
- priznaje stručnost drugih ljudi i pri tome se ne smatra ugroženim,
- se puno kreće među ljudima i ostvaruje kvalitetnu komunikaciju.

Motivirani zaposlenici imaju će više volje za rad i napredak za razliku od onih demotiviranih koji predstavljaju potencijalnu opasnost za informacijsku ustanovu zbog toga što im produktivnost može opasti i time ugroziti poslovanje ustanove.

S druge strane, muzeji su ipak malo otvoreniji i posjećeniji što se javnosti tiče. Njihova uloga predstavljanja eksponata javnosti zahtijeva visoku razinu timskog rada i kreativnosti što nije uvijek lako postići. Menadžer muzeja mora biti svestran i otvoren kako bi mogao usmjeravati malu ali vrlo raznoliku količinu zaposlenika. Među ključnim čimbenicima koji utječu na uspjeh i pozitivan razvoj muzeja jeste menadžer koji ima viziju, zna voditi i usmjeravati te je okružen kreativnim timom ljudi spremnih na kompromise i suradnju.<sup>45</sup> S obzirom na veliki broj odjela koji postoje u muzejima kao informacijskim ustanovama, menadžer mora znati na koji način podijeliti zaposlenike u timove kako bi se realizirali svi ciljevi i riješili postojeći zadaci ili problemi. Bitne stavke kvalitetnog upravljanja muzejom su povjerenje koje daje osjećaj sigurnosti i otvorena komunikacija putem koje se mogu razriješiti sve nesuglasnosti i doći do napretka.<sup>46</sup>

## 5 ZAKLJUČAK

Dinamično okruženje suvremenog poslovanja zahtijeva upornost, organiziranost i predanost kako bi ono bilo uspješno. No za uspješno poslovanje nije potrebno samo to. Potreban je vođa koji će upravljati samom informacijskom ustanovom i usmjeravati njezine članove. Takvu odgovornost nije lako prihvatiti zato što zahtijeva određena znanja i vještine, a određene predispozicije koje pojedinac posjeduje mogu uvelike biti od pomoći. Biti menadžerom u današnje vrijeme može biti

---

<sup>43</sup> Ibid., str. 329.

<sup>44</sup> Ibid., str. 336.

<sup>45</sup> Boylan, P. J. *Running a Museum: a Practical Handbook*. Pariz: ICOM, 2004. Str. 134. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf> (2016-9-8)

<sup>46</sup> Ibid., str. 137.

svatko. Menadžerski posao nije rezerviran za izrazito inteligentne i vješte ljude, već za sve one koji su se voljni obvezati učiti čitavog života i razvijati se kako u privatnom tako i u poslovnom životu i svijetu. Osim toga, menadžeri imaju odgovornost koja ih obvezuje da se brinu za svoje zaposlenike. Samo osviješteni menadžeri mogu postati pravi vođe, a samo pojedinci mogu postati pravim liderima. Taj put od običnog menadžera do uspješnog vođe ili pak lidera je trnovit i zahtijeva puno rada, učenja i truda. Ljudi se ne rađaju sa sposobnostima uspješnih menadžera. Neki možda posjeduju određene predispozicije no to ih ne čini kvalitetnim vođama. Uspješni menadžer poznaje samoga sebe, vodi brigu o sebi, zna komunicirati (verbalno i neverbalno), planira i smišlja strategiju, ali u isto vrijeme dopušta svojim zaposlenicima da izraze svoje mišljenje i sudjeluju u ostvarenju cilja. Svojim pozitivnim stavom i entuzijazmom motiviraju druge i potiču ih na razvoj i daju podršku. U stresnim situacijama znaju kako pravilno reagirati kako bi izbjegli kobne posljedice. Promjene dočekuju s osmijehom na licu zato što ih se ne boje jer promjene znače izazov, a izazovi donose sa sobom nove mogućnosti. Uspješni je menadžer fleksibilan i ima razumijevanje za svoje zaposlenike. Ovisno o stilu koji odabere, menadžer se može iskazati kao dobar ili loš. Manje su popularni menadžeri autokratskog stila koji je vrlo rigidan zbog moći koja je u rukama jednog pojedinca koji pak upravlja drugima bez ikakvog osjećaja zajedništva. Jednosmjerna komunikacija stvara osjećaj robovlasništva jer je menadžer taj koji sve planira i organizira sam, a zaposlenicima zadaje samo zadatke i kontrolira njihovo izvršenje. Umjesto pozitivne motivacije, koristi se kaznama i nagradama što od strane zaposlenika stvara osjećaj straha. S druge strane postoje menadžeri koji sa svojim djelatnicima komuniciraju na svim razinama poslovanja. Smatra da je izražavanje mišljenja i ideja jako bitno za uspješno poslovanje organizacije i potiče zaposlenike na kreativno razmišljanje i razvoj. U posebnu skupinu spadaju menadžeri u velikim ili malim organizacijama u kojima su članovi okupljeni po odjelima zbog svoje stručnosti vezane uz određeno područje. Takvi menadžeri prepuštaju sve u ruke svojih zaposlenika koji sami smišljaju ciljeve i određuju resurse potrebne za njihovo ostvarenje. Njihova je primarna uloga pronalaženje informacija potrebnih za poslovanje organizacije i povezivanje sa vanjskim okruženjem i suradnicima. Posebnu kombinaciju stilova osmislio je i profesor Rensis Likert koji stilove razlikuje prema tome na koji način menadžeri komuniciraju sa svojim zaposlenicima, imaju li povjerenja u njih i uvažavaju li njihova mišljenja i ideje te u kojoj mjeri dopuštaju da sudjeluju u planiranju poslovanja i aktivnosti.

Prihvatajući emocionalnu inteligenciju kao sposobnost pod čijim utjecajem poslovanje organizacije može biti naprednije, menadžeri bi trebali poraditi na emocionalnim kompetencijama, osobnim i društvenim. Usklađivanje samoregulacije i moći uspostavljanja kvalitetnih

međuljudskih odnosa sa usvojenim vještinama i znanjima omogućava menadžeru da napreduje od prosječnog rukovoditelja do izvrsnog vođe. Emocionalna inteligencija na neki je način postala preduvjetom uspješnog suvremenog poslovanja i dobivanja željenih rezultata te je smatrana izuzetno važnom kompetencijom. Samo menadžer koji vlada sobom može upravljati organizacijom i drugim ljudima.

S obzirom na primjenu u praksi, a uzimajući u obzir informacijske ustanove kao što su knjižnice, arhivi i muzeji, menadžer bi trebao znati izbalansirati različite stilove vođenja kako bi ustanova imala čvrst oslonac i pozitivno okruženje koje napreduje u svome radu. Bez obzira kome su namijenjene i u kojoj mjeri posjećene od strane korisnika, informacijske su ustanove mjesto susreta i stoga je posebnu pozornost potrebno posvetiti upravo komunikaciji koja bi trebala biti dvosmjerna te pružati kvalitetne informacije. Informirano osoblje je ujedno i motivirano osoblje što je pak jedna od predispozicija za pozitivnu atmosferu i vrhunsko pružanje usluga.

Svaki pojedinac bi trebao biti svjestan svojih sposobnosti i razmisliti o prednostima i nedostacima menadžerskog posla. Ukoliko poželi ući u menadžerske vode mora imati na umu da se time obvezuje na cjeloživotno učenje i vrtlog promjena i izazova.



## LITERATURA

1. Amidžić, D.; Ružić, P. *Dinamični i prilagodljivi menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, 2012.
2. Boylan, P. J. *Running a Museum: a Practical Handbook*. Pariz: ICOM, 2004. Str. 1-235. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141067e.pdf> (2016-9-8)
3. Buble, M. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, 2006.
4. Buckingham, M.; Coffman, C. *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?* Zagreb: MASMEDIA, 2004.
5. Centar za razvoj karijere. URL: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/stilovi-vodenja](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja) (2015-2-16)
6. Certo, C.; Certo, S. T. *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE, 2008.
7. Chapman, E; O'Neil S. L. *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*. Zagreb: Mate, 2003.
8. Ciampa, D.; Watkins, M. *Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer*. Zagreb: Mozaik knjiga, 2007.
9. Drucker, P. *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P. Cnsult, 2005.
10. Esprit de corps. Dictionary.com. Dictionary.com Unabridged. Random House, Inc. URL: <http://www.dictionary.com/browse/esprit-de-corps> (2016-8-10)
11. Fermin, J. *Why managers must focus on emotional intelligence*, 2015. URL: [http://www.huffingtonpost.com/jeff-fermin/why-managers-must-focus-o\\_b\\_8547560.html](http://www.huffingtonpost.com/jeff-fermin/why-managers-must-focus-o_b_8547560.html) (2016-6-15)
12. Hamel, G.; Breen, B. *Budućnost menadžmenta*. Zagreb: MATE d.o.o., 2009.
13. Ilić, E. *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*. // Ekonomski pregled 59, 9 (2008), str. 576.-592. URL: <http://hrcak.srce.hr/28692> (2015-2-16)
14. Kamp, D. *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij*. Zagreb: M.E.P. Consult, 2000.

15. Karajić, K. *Menadžment arhivskih ustanova i programa*. // Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave 16, 2(2006), str. 319-339. URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=241497](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=241497) (2016-9-7)
16. Karlić, T.; Hadelan, L. *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*. // Praktičan menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta 2, 3(2011), str. 67.-72. URL: <http://hrcak.srce.hr/76455> (2015-2-16)
17. Moore, K. *Management in Museums*. London, New Brunswick: The Athlone Press, 1999.
18. Pehar, I. *Biti dobar rukovoditelj knjižnice: primjer iz prakse*. // Organizacija znanja, 16, 4(2011). URL: [http://home.izum.si/cobiss/OZ/2011\\_4/Html/clanek\\_11.html](http://home.izum.si/cobiss/OZ/2011_4/Html/clanek_11.html) (2016-6-15)
19. Poslovni forum. URL: <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> (2015-2-16)
20. Proleksis enciklopedija. URL:<http://proleksis.lzmk.hr/> (2015-2-16)
21. Raab, C. Library leadership and esprit de corps. // Library Leadership & Management 30, 4(2016). URL: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/7173> (2016-8-15)
22. Sabatier, M. *Emotional intelligence: why managers should show a softer side*, 2015. URL: <https://www.theguardian.com/careers/2015/aug/20/emotional-intelligence-why-managers-should-show-a-softer-side> (2016-6-15)
23. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA, 2004.
24. Srića, V. *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje d.d., 2003.
25. Srića, V. *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d., 2004.
26. Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P. *Menadžerska učinkovitost 360°: dobar menadžer sam sebi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., 2009.
27. Vokić, N. P.; Mrđenović, R. *Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol ihijerarhijsku razinu*. // Ekonomska istraživanja 21, 1(2008), str. 35.-47. URL: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33767](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33767) (2015-8-28)

28. Wilcox, L. *Emotional intelligence is no soft skill*, 2015. URL:  
<http://www.dce.harvard.edu/professional/blog/emotional-intelligence-no-soft-skill>  
(2016-8-15)