

# Osobine ličnosti i tipovi vođenja u organizaciji

---

Ivačić, Josip

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:917453>

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

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

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -  
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

JOSIP IVAČIĆ

OSOBINE LIČNOSTI I TIPOVI VOĐENJA U ORGANIZACIJI  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

OSOBINE LIČNOSTI I TIPOVI VOĐENJA U ORGANIZACIJI  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor:

dr. sc. Anita Prelas Kovačević, prof. v.š.

Student

Josip Ivačić

VIROVITICA, 2021.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

Student/ica: **JOSIP IVAČIĆ** JMBAG: **0307006142**

Imenovani mentor: **dr. sc. Anita Prelas Kovačević, prof. v. š.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

***Osobine ličnosti i tipovi vođenja u organizaciji***

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Na temelju proučene relevantne stručne literature objasniti "Big five" osobine ličnosti: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost prema iskustvu te njihov utjecaj na ponašanje u organizaciji. Obraditi će se odnos između osobina ličnosti te načina na koji određeni tipovi vođa vode organizaciju popraćeno primjerom iz prakse.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2021.

**Rok za predaju gotovog rada:** 20.09.2021.

Mentor:

**dr. sc. Anita Prelas Kovačević, prof. v. š.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# OSOBINE LIČNOSTI I TIPOVI VOĐENJA U ORGANIZACIJI

## PERSONALITY TRAITS AND LEADERSHIP TYPES IN ORGANIZATION

### **SAŽETAK:**

Cilj ovog rada je prikazati osobine ličnosti, tipove vođenja u organizaciji te povezanost „Big five“ modela ličnosti s tipovima vođenja. Prikazan je razvoj osobina ličnosti kroz povijest te su kratko objašnjeni pristupi ličnosti koji se mogu podijeliti na psihoanalitički, bihevioristički, kognitivni, humanistički i evolucijski pristup. U radu je naglasak stavljen na „Big five“ model osobina ličnosti koji se dijeli na: neuroticizam, ekstraverziju, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i savjesnost. Nadalje, predstavljeni su pojedini tipovi vođenja u organizaciji pri čemu su razvrstani u šire skupine pristupa, odnosno u osobinski, bihevioralni i kontingencijski pristup. Ukratko su opisani i suvremeni pristupi vodstvu. Nadalje, navedena su načela vodstva u organizaciji te obilježja vođe, određene su karakteristike uspješnog vođe, kao i tipovi organizacijske moći. Tri temeljna stila vođenja na kojima je najveći fokus u diplomskom radu su: autokratski, demokratski te laissez - faire tip vođenja organizacije. Sljedeće, rad povezuje osobine ličnosti vođa s tipovima vođenja u organizaciji, a poseban je naglasak na povezanosti osobina ličnosti iz „Big five“ modela s tri temeljna tipa vođenja organizacije: autokratskim, demokratskim i laissez - faire tipom vođenja. Budući da je u diplomskom radu potrebno povezati teoriju s praktičnim primjerom u empirijskom dijelu rada analizirana je Antiteroristička jedinica Lučko u kojoj su specifično podijeljene rukovodeće funkcije te je svaka razina pojedinačno analizirana. Rukovoditeljima na svakoj razini omogućeno je ispunjavanje Petofaktorskog upitnika ličnosti pri čemu dobiveni podaci pokazuju koje su osobine ličnosti istaknute kod svakog od rukovoditelja. Dobiveni rezultati povezani su s tipom vođenja koji rukovoditelji u organizaciji najviše koriste te kako zaposlenici reagiraju na zahtjeve pojedinih rukovoditelja.

**Ključne riječi:** osobine ličnosti, tipovi vođenja, stilovi vođenja, organizacija, vođa

## **SUMMARY:**

The aim of this study is to present the personality traits, types of leadership in the organization and the relationship between the "Big five" model of personality and types of leadership. The development of personality traits throughout history is presented. Approaches of personality are also presented and can be separated into psychoanalytic, behavioral, cognitive, humanistic and evolutionary approach. This study emphasizes the "Big Five" model of personality traits that is divided into: neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness and conscientiousness. Furthermore, certain types of leadership in the organization are presented and classified into broader approaches: personal, behavioral, and contingency approach. Also, contemporary leadership styles are briefly described. The principles of leadership and the characteristics of the leader are stated, also as the characteristics of a successful leader, as well as the types of organizational power. The greatest attention in this study is on the three basic leadership styles: autocratic, democratic and laissez - faire. This study connects leader's personality traits with the types of leadership in the organization, while it emphasizes the relationship of "Big Five" model with three basic types of leadership: autocratic, democratic and laissez-faire. Since it is necessary to link theoretical findings to the practical example, the Antiterrorist Unit Lučko was analyzed in empirical part of this study. The managerial functions in the Antiterrorist Unit Lučko are specifically divided and each level is analyzed individually. Managers at each level were enabled to fill in the Big Five Inventory while the results show which personality traits are highlighted in each of the managers. The results are related to the type of leadership that managers in the organization use the most and how employees respond to the requests of individual manager.

**Keywords:** personality traits, leadership types, leadership styles, organization, leader

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSOBINE LIČNOSTI .....	3
2.1. Razvoj osobina ličnosti .....	3
2.2. Pristupi ličnosti .....	4
2.2.1. Psihoanalitički pristup .....	4
2.2.2. Bihevioristički pristup .....	5
2.2.3. Kognitivni pristup.....	5
2.2.4. Humanistički pristup .....	6
2.2.5. Evolucijski pristup.....	6
2.3. Big five .....	7
2.3.1. Neuroticizam .....	7
2.3.2. Ekstraverzija.....	8
2.3.3. Otvorenost prema iskustvu.....	8
2.3.4. Ugodnost .....	9
2.3.5. Savjesnost.....	10
3. TIPOVI VOĐENJA U ORGANIZACIJI.....	11
3.1. Teorije vodstva .....	11
3.1.1. Osobinske teorije.....	11
3.1.2. Bihevioralne teorije .....	13
3.1.3. Kontingencijske teorije.....	20
3.1.4. Suvremene teorije.....	23
3.2. Načela vodstva u organizaciji.....	25
3.3. Obilježja vođe .....	26
3.3.1. Uspješnost vođe i motivacija zaposlenika.....	27
4. OSOBINE LIČNOSTI I VODSTVO .....	29
4.1. Big five i vodstvo.....	29
4.2. Big five i tri temeljna stila vođenja.....	31
5. EMPIRIJSKI DIO .....	34
5.1. Osnovne informacije o ATJ Lučko.....	34
5.2. Analiza rukovoditelja.....	35
5.2.1. Cilj i zadaci istraživanja .....	35
5.2.2. Rezultati.....	36
5.2.3. Rasprava .....	39
6. ZAKLJUČAK .....	41
7. POPIS LITERATURE .....	43
8. POPIS ILUSTRACIJA.....	46
9. PRILOZI.....	47

# 1. UVOD

Osobine ličnosti i njihova manifestacija važne su u mnogim područjima današnjeg života. Mnogi znanstvenici s područja psihologije istraživali su područje osobina ličnosti te način na koji se ličnosti može mjeriti. Trenutno postoje različite podjele osobina ličnosti, no najčešće korišteni model ispitivanja osobina ličnosti je tzv. „Big five“ model, odnosno model koji određuje pet faktora crta ličnosti. Osobine ličnosti pojedinca do određene mjere mogu predvidjeti obrazac njegova ponašanja. Nadalje, na temelju poznavanja osobina ličnosti moguće je djelomično odrediti na koji način će se manifestirati ponašanje pojedinca u organizaciji. U prvom dijelu rada dana je definicija ličnosti te je prikazan razvoj osobina ličnosti kroz povijest. Potom su obrađeni pristupi ličnosti, a najvažniji su psihoanalitički, bihevioristički, kognitivni, humanistički i evolucijski pristup. Nakon toga je objašnjen Petofaktorski model ličnosti, odnosno Big five model. S obzirom na važnost modela opisane su dimenzije koje su predmet ovog rada. Dimenzije su neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i savjesnost te su u tablici prikazane facete pojedinih dimenzija.

Organizacijsko ponašanje bavi se proučavanjem utjecaja osoba i skupina na cjelokupno ponašanje u organizaciji kako bi se na temelju tih rezultata poboljšao učinak organizacije (Robbins i Judge, 2009). Organizacijsko ponašanje relativno je novo područje istraživanja i sve se više pridaje važnost dobivenim saznanjima i njihovom implementiranju u poslovnu svakodnevicu. Organizacijsko ponašanje ispituje širok spektar ponašanja pojedinca. U organizaciji se može ispitivati motivacija zaposlenika, vrijednosti, osobnost, odlučivanje, razina odgovornosti i sve druge sastavnice koju određena organizacija smatra bitnim ovisno o području u kojem djeluje te o području njena interesa. Postoje brojne teorije i pristupi vođenja te su mnogi istraživači tijekom povijesti željeli utvrditi koji je stil vođenja najuspješniji i u kojoj se situaciji u praksi određeni stil vođenja manifestira. U radu su prikazane osobinske, bihevioralne i kontingencijske teorije, a unutar navedenih teorija postoji mnoštvo modela, odnosno stilova i tipova vođenja. U novije vrijeme nastaju i suvremene teorije vođenja te su kratko objašnjene u radu. Nadalje, prikazana su načela vođenja u organizaciji te obilježja vođe, pri čemu je naglasak stavljen na obilježja uspješnog vođe.

Povezanost osobina ličnosti i organizacijskog ponašanja sve je više predmet suvremenih istraživanja što je povezano sa sve većim utjecajem psihologije kao znanosti koja prodire u sve sfere društvenog i poslovnog života. Kao što je spomenuto, organizacijsko ponašanje bavi se proučavanjem raznih aspekata u organizaciji te će u ovom diplomskom radu naglasak biti na



tipove vođenja u odnosu na pet faktorski model osobina ličnosti, pri čemu je pažnja usmjerena na tri temeljna stila vođenja: autokratski, demokratski i laissez - faire stil. U radu je dan pregled istraživanja koja su ispitivala odnos navedenih osobina ličnosti i stilova vođenja. Poznavanje konkurencije, tržišta i čimbenika vanjskog okruženja organizacije bitno je u stvaranju preduvjeta za poslovni uspjeh, međutim poznavanje unutarnjih čimbenika organizacije, a naročito poznavanje vlastitih zaposlenika ključno je za točno definiranje ciljeva i strategija koji će dovesti do željenog poslovnog rezultata.

Posljednji dio rada usmjeren je na empirijski dio u kojem su analizirane tri razine rukovoditelja unutar Antiterorističke jedinice Lučko. Svaki rukovoditelj na svakoj od promatranih razina ispunio je Petofaktorski upitnik ličnosti te se na temelju dobivenih rezultata usporedio njihov način rukovođenja u odnosu na najizraženije osobine ličnosti te u odnosu na tri temeljna stila vođenja.

## 2. OSOBINE LIČNOSTI

Fulgosi (1981) navodi kako pojam ličnosti, odnosno osobnosti, dolazi od riječi „persona“ te označava masku koju su glumci nosili za vrijeme predstave. Kasnije se riječ persona počinje upotrebljavati za ulogu koju glumac u predstavi ima, a potom i za samog glumca. U današnje vrijeme riječ ličnost se često upotrebljava, a značenje je vrlo široko. Fulgosi (1981) ističe da je najčešće značenje riječi usmjereno na ponašanje osobe te bi s obzirom na to ličnost podrazumijevala konzistentan način ponašanja i djelovanja pojedinca. Mnogi su istraživači kroz povijest predstavljali svoje definicije ličnosti, no veliki izazov predstavlja uključivanje svih aspekata koje ličnost obuhvaća. Autori Larsen i Buss navode sljedeću definiciju ličnosti: „Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.“ (Larsen i Buss, 2008:4).

### 2.1. Razvoj osobina ličnosti

Istraživanja osobina ličnosti su u početku za cilj imala odrediti karakteristike ponašanja određenog pojedinca. U situacijama kada se određene karakteristike pokazuju u velikom broju slučajeva, tada ih se može nazvati crtama osobnosti (Robbins i Judge, 2009 prema Buss, 1989). Ličnost je najčešće definirana kao obrazac ponašanja, osjećaja i misli koji je karakterističan za način na koji osoba funkcionira u odnosu na druge i u odnosu na okolinu (Atkinson i Hilgard, 2007). U situacijama kada se opisuje određena osoba najčešće su upotrebljavani izrazi koji se odnose upravo na osobine ličnosti. S obzirom na to, Allport i Odbert su istražili koje se sve riječi odnose na karakteristike ponašanja, potom su dobivene riječi sistematizirali u podgrupe (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Allport i Odbert, 1936). Cattell je na temelju istraživanja prethodno navedenih autora proveo faktorsku analizu te je dobio 16 faktora ličnosti (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Cattell, 1966), dok je Eysenck sličnim postupkom dobio 2 faktora: introverzija/ekstraverzija i emocionalna stabilnost / emocionalna nestabilnost (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Eysenck, 1953). Ovisno o tome na koji način su analizirani podaci za ispitivanje ličnosti može se dobiti veći ili manji broj osobina ličnosti, međutim većina istraživača smatra da postoji 5 osnovnih dimenzija koje obuhvaćaju čovjekovu ličnost (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Ozer i Reise, 1994). McCrae i Costa predložili su 5 temeljnih osobina ličnosti za koje smatraju da sadržavaju mnoštvo crta ličnosti koje su navodili raniji istraživači. 5 osobina

ličnosti, popularno nazvano „Big five“ su: neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, ugodnost, savjesnost (Atkinson i Hilgard, 2007 prema McCrae i Costa, 1999).

## **2.2. Pristupi ličnosti**

S obzirom na to da je ličnost kompleksan pojam, mnogi istraživači su svoje spoznaje pretočili u određene pravce, teorije i pristupe. Tako Fulgosi (1981) daje pregled mnogih teorija ličnosti poput psihoanalitičke, motivacijske, psihosocijalne, konstitucionalne, topološke, personološke, humanističke, fenomenološke, kognitivne, biheviorističke, zatim dimenzionalne tipologije te faktorsko-analitičke teorije ličnosti. Atkinson i Hilgard (2007) navode podjelu na *psihoanalitički, bihevioristički, kognitivni, humanistički i evolucijski pristup*, a s obzirom na to da su navedeni pristupi i najpoznatiji u radu će se ukratko opisati svaki od navedenih pristupa.

### **2.2.1. Psihoanalitički pristup**

Psihoanalitičku teoriju započeo je Freud, a glavna ideja teorije je ta da većinu onoga što pojedinac misli uzrokuju nesvjesni procesi (Atkinson i Hilgard, 2007). Njegova teorija je bila u suprotnosti s tradicionalnim shvaćanjem da je čovjek svjesno biće sa slobodnom voljom i mogućnošću slobodnog odlučivanja (Fulgosi, 1981). Freud uspoređuje čovjekov um s ledenjakom, pri čemu navodi kako je mali dio ledenjaka iznad površine vode što se odnosi na svjesni dio čovjekova uma, dok je veći dio ledenjaka ispod površine vode što spada u sferu nesvjesnog. Između svjesnog i nesvjesnog nalazi se predsvjesno, a odnosi se na informacije kojih pojedinac trenutno nije svjestan, ali ih se vrlo lako može prisjetiti. Nadalje, Freud ljudsku ličnost pokušava objasniti strukturalnim modelom u kojemu postoje tri sustava: id, ego i superego. Id predstavlja osnovne biološke impulse, ego se temelji na načelu realnosti, što znači da su potrebe potisnute dok se ne pojavi prilika za njihovo zadovoljavanje, dok superego predstavlja društvene i moralne vrijednosti. Prema Freudu ti sustavi mogu biti neusklađeni te iz toga mogu proizaći poteškoće u funkcioniranju pojedinca, kako u osobnoj tako i u poslovnoj okolini. Razvitak ličnosti, prema Freudu, odvija se kroz razvojne faze koje on naziva psihoseksualnim fazama. Psihoseksualne faze izmjenjuju se tijekom prvih pet godina života, a problemi koji nastaju u određenoj fazi kasnije se mogu manifestirati kao trajne poteškoće ličnosti tokom života pojedinca (Atkinson i Hilgard, 2007).

### **2.2.2. Bihevioristički pristup**

Bihevioristički pristup prvenstveno se bavi okolinskim i situacijskim odrednicama ponašanja te se ponašanje objašnjava kao rezultat međuodnosa pojedinca i okoline. Individualne razlike objašnjavaju se s obzirom na razlike u vrstama učenja kojima su pojedinci izloženi (Atkinson i Hilgard, 2007). Bihevioristički pristup proizašao je iz zahtjeva da se pri istraživanju čovjeka mogu koristiti samo objektivni podaci (Fulgosi, 1981). Prema biheviorističkom pristupu najvažnije je operantno i klasično uvjetovanje. Najvažniji predstavnik operantnog uvjetovanja je B.F. Skinner, dok je za razvoj klasičnog uvjetovanja zaslužan I. Pavlov. Operantno uvjetovanje objašnjava kako nagrade i kazne imaju utjecaj na ponašanje pojedinca. To je vrsta učenja koja se javlja kada pojedinac primijeti poveznicu između svog ponašanja i dobivenog ishoda. Također, učenje određenih obrazaca ponašanja može se postići opažanjem drugih, na temelju zaključka jesu li drugi za pojedino ponašanje nagrađeni ili kažnjeni. S druge strane, klasično uvjetovanje temelji se na principu da ljudi uče povezivati specifične situacije s određenim ishodom. Vidljivo je kako bihevioristički pristup ličnost promatra kao rezultat jedinstvenog iskustva pojedinca, odnosno najviše pažnje pridaje okolinskim utjecajima (Atkinson i Hilgard, 2007).

### **2.2.3. Kognitivni pristup**

Kognitivni pristup u objašnjavanju ličnosti temelji se na pretpostavkama da razlike u ličnosti nastaju iz razlika u načinu na koji pojedinac interpretira informacije o sebi i okolini (Atkinson i Hilgard, 2007). U kontekstu kognitivnih pristupa ličnosti važno je spomenuti teoriju socijalnog učenja, teoriju osobnih konstrukata i sheme o sebi. Bandura u sklopu teorije socijalnog učenja razvija socijalno - kognitivnu teoriju koja navodi da se unutarnji kognitivni procesi kombiniraju s okolinskim uvjetima te tako utječu na ponašanje, odnosno da između kognitivnog procesa i okoline postoji međuodnos (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Bandura, 1986). Također, Bandura navodi da se većina ponašanja javlja bez obzira na prisutnost nagrade i kazne (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Bandura, 1977). Kelly u svojoj teoriji osobnih konstrukata naglasak stavlja na pojmove pomoću kojih osoba interpretira sebe i okolinu, odnosno smatra da su kognitivni procesi u središtu važnosti za funkcioniranje pojedinca (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Kelly, 1955). Markus ističe važnost sheme koju definira kao kognitivnu strukturu koja pomaže u percepciji, organizaciji, obradi i upotrebi informacija (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Markus, 1999). Najvažnija je „ja - shema“ koja sadržava

informacije o pojedincu koje su utemeljene na prošlim iskustvima te usmjeravaju obradu informacija povezanu s tim pojedincem (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Markus, 1977).

#### **2.2.4. Humanistički pristup**

Kao odgovor na psihoanalitički i bihevioristički pristup javlja se humanistički pristup. Naime, humanistički pristup najviše se usmjerava na subjektivni doživljaj pojedinca. Glavni interes stavljen je na pojedinca i njegov doživljaj, teme istraživanja su ljudski odabir, kreativnost i samoaktualizacija, naglašena je smislenost istraživačkog problema te se dostojanstvo osobe smatra najvažnijom komponentom (Atkinson i Hilgard, 2007). Carl Rogers i Abraham Maslow zauzimaju glavnu ulogu u humanističkom pristupu. Rogers je smatrao kako je temeljna snaga pojedinca sklonost samoaktualizaciji. Samoaktualizaciju definira kao sklonost ostvarenju svih sposobnosti organizma. Nadalje, glavni koncept u Rogersovoj teoriji ličnosti je pojam o sebi, odnosno vlastito ja. Rogers smatra kako percipirani pojam o sebi utječe na ponašanje osobe te da pojam o sebi ne mora nužno odražavati realnost, što može doprinijeti razvoju određenih poteškoća u ličnosti pojedinca. Maslow, s druge strane, navodi koncept hijerarhije potreba koje se kreću od temeljnih na dnu piramide do složenijih potreba na vrhu piramide. Prema Maslowu, pojedinac mora barem djelomično ispuniti potrebe na temeljnoj razini kako bi potrebe na sljedećoj razini bile motivacija za djelovanje. Vidljivo je kako humanistički pristup stavlja individualno doživljavanje u područje proučavanja ličnosti, a Rogers i Maslow se pretežito usmjeravaju na zdravog pojedinca te ličnost objašnjavaju u pozitivnim terminima (Atkinson i Hilgard, 2007).

#### **2.2.5. Evolucijski pristup**

Evolucijska psihologija nastoji objasniti ponašanje i ličnost s obzirom na to kakvu vrijednost prilagodbe određene karakteristike imaju za preživljavanje i reprodukciju. Wilson navodi temeljnu postavku evolucijske psihologije koja glasi: ponašanja koja omogućavaju preživljavanje i reprodukciju utjecat će na aspekte ljudske ličnosti (Atkinson i Hilgard, 2007 prema Wilson, 1975). Unatoč trudu mnogih znanstvenika evolucijski pristup naišao je na mnoge kritike zbog svojih društvenih implikacija i zbog toga što korišteni argumenti nisu opće prihvaćeni (Atkinson i Hilgard, 2007).

## 2.3. Big five

Big five model Coste i McCraea je jedan od najpoznatijih modela ličnosti. Njihova istraživanja temeljila su se na prethodnim empirijskim i teorijskim materijalima te su velik broj osobina ličnosti uspjeli prikazati u svom modelu (Jensen, 2015 prema Costa i McCrae, 1992). Big five model osobina ličnosti pokazao se kao dosljedan i stabilan. Naime, pojedinci su bili praćeni tijekom godina kako bi se prikazala stabilnost osobina ličnosti te je pokazano kako se osobine ličnosti ne mijenjaju iz dana u dan te nisu pod utjecajem vanjskih čimbenika (Jensen, 2015 prema McCrae i Costa, 2006). Jensen (2015) navodi kako se svaka osobina ličnosti može promatrati kao kontinuum, odnosno pojedinci mogu biti visoko ili nisko na svakoj od pet dimenzija. Svaka osoba se nalazi u određenom dijelu kontinuuma za svaku dimenziju te time čini složen sastav kombinacija koje su onda karakteristične za ličnost tog pojedinca. Pojedinaac može imati dominantnu osobinu ličnosti te može imati osobinu ličnosti koja se nalazi u središtu kontinuuma te u tom slučaju ta osobina ličnosti nema osobito izražen utjecaj na pojedinca. Big five model Coste i McCraea se sastoji od *neuroticizma, ekstraverzije, otvorenosti prema iskustvu, ugodnosti i savjesnosti*.

### 2.3.1. Neuroticizam

Costa i McCrae objašnjavaju kako je neuroticizam crta ličnosti koja obuhvaća stupanj emocionalne stabilnosti, odnosno nestabilnosti (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Costa i McCrae (2008) navode kako pojedinci visoko na dimenziji neuroticizma imaju izraženu anksioznost, općenito su zabrinuti te se često osjećaju frustrirano. Takvi pojedinci osjećaju sram i nelagodu pri komunikaciji s ljudima, osobito sa strancima. Također, imaju slabije mehanizme kontrole impulsa te loše podnose stres. Dale i Harrison (2017) navode kako su skloni doživljavati različite situacije kao prijeteće dok McCrae & Costa navode kako koriste manje učinkovite strategije suočavanja sa stresom, skloni su samooptuživanju i neprijateljskom reagiranju (Dale i Harrison, 2017 prema McCrae i Costa, 1986). Gamez, Schmidt i Watson utvrđuju kako je ova osobina ličnosti često povezana sa psihopatologijom (McCutchan, 2013 prema Gamez, Schmidt i Watson, 2010). Larsen i Buss (2007) navode kako takvi pojedinci teže održavaju odnose te da često imaju teškoće s izražavanjem misli i osjećaja. S druge strane, Costa i McCrae ističu da je emocionalna stabilnost karakteristična za pojedince koji su nisko na razini neuroticizma (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992). Emocionalno stabilni pojedinci dobro podnose stres te su općenito otporni. Oni su optimistični u situacijama kada se suočavaju s izazovima i

neizvjesnošću (Dale i Harrison, 2017 prema Eschleman i sur., 2010). Također, karakterizira ih smirenost i sigurnost u sebe (Robbins i Judge, 2009). Haythorn ističe kako je emocionalna stabilnost povezana s grupnom produktivnošću i realizacijom radnih zadataka (Krapić, 2005 prema Haythorn, 1953).

### **2.3.2. Ekstraverzija**

Ekstraverzija je vjerojatno jedan od najpoznatijih osobina ličnosti, a pojedinci visoko na dimenziji ekstravertiranosti su obično društveni i komunikativni (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992). Ekstraverzija obuhvaća mnoge društvene aspekte osobnosti te se može kretati od izrazite društvenosti do suzdržanosti u međuljudskim odnosima (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Istraživanja Coste i McCraea (2008) pokazuju kako ekstravertirani pojedinci imaju tendenciju biti u velikim grupama ljudi, često su percipirani kao dominantni te teže biti vođe u grupama. Općenito imaju visok stupanj energije te su zaokupljeni aktivnostima i poslovima. Želja za proživljavanjem uzbuđenja, kao i česti osjećaji sreće i radosti su ono što je karakteristično za pojedince koji su visoko na dimenziji ekstraverzije. Costa i McCrae navode kako se drugi kraj dimenzije naziva introvertiranost (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992). Pojedinci koji su visoko na dimenziji introvertiranosti su često tihi, rezervirani i samostalni. Naime, oni radije provode vrijeme sami te ih socijalne interakcije ne zanimaju u tolikoj mjeri (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Dannar (2016) navodi kako novija proučavanja pokazuju visok stupanj kreativnosti introvertiranih pojedinaca. Spark, Stansmore i O'Connor (2018) su u svom istraživanju pronašli kako se introvertirani pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti koje uključuju vodstvu te objašnjavaju kako je razlog tomu negativno programiranje, odnosno predviđanje negativnog učinka koji potom djeluje ometajuće na njihov potencijal za vođenjem.

### **2.3.3. Otvorenost prema iskustvu**

Nalazi Coste i McCraea (2008) uglavnom pokazuju kako pojedinci visoko na dimenziji otvorenosti imaju izraženu kreativnost te živopisnu maštu. Dale i Harrison (2017) navode kako su znatiželjni i vole razmotriti nove ideje. Često su zainteresirani za glazbu, umjetnost, poeziju ili prirodu. Takvi pojedinci isprobavaju različite aktivnosti, imaju određenu razinu intelektualne raznolikosti te su često liberalni (Costa i McCrae, 2008). Ostendorf i Angleitner navode kako se dimenzija ponekad naziva „intelekt“ ili „otvorenost prema idejama“ te da obuhvaća istraživanje

kognitivnog materijala (Dale i Harrison, 2017 prema Ostendorf i Angleitner, 1994). McCrae je pronašao kako otvorenost prema iskustvu ima nizak do umjeren stupanj povezanosti s testovima kognitivnih sposobnosti (Dale i Harrison, 2017 prema McCrae, 1987), dok Larsen i Buss (2007) navode kako određena istraživanja pokazuju da njihova kreativnost omogućava maštovite snove koje uspješno pamte. Na suprotnom kraju dimenzije nalaze se pojedinci koji nisu zainteresirani za nova iskustva te se osjećaju ugodno uz poznate i uobičajene podražaje (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Takvi pojedinci su često konvencionalni i više zainteresirani za rutinske poslove (Robbins i Judge, 2009). Costa i McCrae ističu kako se pojedinci koji su visoko na dimenziji otvorenosti čine kao da žive kvalitetnije živote, no oba kraja kontinuuma pružaju pozitivne načine doživljavanja svijeta. Naime, jedni će biti skloni istraživanju, a drugi će više cijiniti tradicionalan način života koji pruža stabilnost (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992).

#### **2.3.4. Ugodnost**

Costa i McCrae ističu kako je ugodnost osobina ličnosti koja se odnosi na međuljudske odnose, a povezana je s nizom poželjnih socijalnih ponašanja poput suradnje, povjerenja, altruizma, iskrenosti i mnogih drugih (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992). Ugodnost se odnosi na želju i sklonost pojedinca da pomaže te da suosjeća s drugima (McCutchan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Lebedina Manzoni (2007) navodi kako pojedinci s visokom razinom ugodnosti rijetko ulaze u sukobe te su općenito dobronamjerni i puni obzira prema drugima. Također, ističe kako se ugodnost odnosi na kvalitetu međuljudskih odnosa. Lord ističe kako pojedinci na drugom kraju dimenzije nisu pod utjecajem tuđih osjećaja i potreba (Dale i Harrison, 2017 prema Lord, 2007). Larsen i Buss (2007) navode kako suprotni kraj dimenzije predstavlja agresivnost. Costa i McCrae (2008) navode kako pojedinci nisko na dimenziji ugodnosti mogu biti cinični, sumnjičavi te općenito imaju tendenciju zadovoljiti svoje potrebe i interese. Takvi pojedinci mogu biti natjecateljski nastrojeni te su izuzetno ponosni na svoja postignuća, a isti autori također navode kako pojedinac može biti tvrdoglav i hladan u međuljudskim odnosima. Lebedina Manzoni (2007) ističe da takvi pojedinci nisu skloni surađivati s drugima, dok Salgado u istraživanju pokazuje kako je niska razina ugodnosti prediktor kontraproaktivnih radnih ponašanja (Krapić, 2005 prema Salgado, 2000).



### 2.3.5. Savjesnost

Savjesnost se odnosi na planiranje i organizaciju, a savjesni pojedinci su odlučni, uporni i dovršavaju zadatke koje su započeli (McCuthan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992). Costa i McCrae navode kako savjesni pojedinci teže postignuću, vrlo su disciplinirani, pažljivi i pouzdani (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992 ). Istraživanja Coste i McCraea (2008) ističu kako savjesni pojedinci donose razumne i racionalne odluke. Također, odgovorni su pri obavljanju obaveza i organizirani u radu. Pojedinci visoko na dimenziji savjesnosti imaju visoko postavljene ciljeve i teže izvrsnosti, a Larsen i Buss (2007) ističu kako su marljivi i precizni. Dale i Harrison (2017) primjećuju kako se savjesnost uklapa u koncept „savjesti“ što se svodi na poštivanje društvenih i moralnih pravila i obaveza. Međutim, Rothmann i Coetzer (2003) su pronašli kako savjesnost može imati i određene negativne učinke poput pretjerane izbirljivosti, kompulzivne urednosti te intenzivnu usmjerenost na rad. Pojedinci koji imaju nisku razinu savjesnosti nisu usmjereni na proces planiranja zadataka i često ne dovršavaju zadatke. Naime, nemaju jasno postavljene ciljeve te ih stoga i teže postižu (McCuthan, 2013 prema Costa i McCrae, 1992), također, lako su ometeni te nepouzdani (Robbins i Judge, 2009). Roberts i sur. (2014) navode kako niska razina savjesnosti dovodi do nepromišljenog ponašanja i impulzivnosti te navode da su takvi pojedinci skloni biti nepouzdani suradnici u radnom okruženju te se često ne pridržavaju svojih obećanja.

**Tablica 1. Facete Petofaktorskog modela ličnosti**

Neuroticizam	Ekstraverzija	Otvorenost	Ugodnost	Savjesnost
Anksioznost	Toplina	Mašta	Povjerljivost	Kompetentnost
Hostilnost	Druželjubivost	Estetika	Iskrenost	Organiziranost
Depresija	Asertivnost	Osjećajnost	Altruizam	Dosljednost
Samosvjesnost	Energičnost	Aktivnost	Suradljivost	Ambicioznost
Impulzivnost	Traženje uzbuđenja	Ideje	Skromnost	Samodisciplina
Ranjivost	Pozitivne emocije	Vrijednosti	Dobronamjernost	Obazrivost

Izvor: autor prema John i Srivastava (1999): 60, The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives, Handbook of personality - Theory and research, Guilford Press

### 3. TIPOVI VOĐENJA U ORGANIZACIJI

Vodstvo i upravljanje dva su vrlo slična pojma te se stoga vrlo često zamjenjuju. Kotter smatra da se terminom upravljanja želi ukazati na svladavanje složenosti (Robbins i Judge, 2009 prema Kotter, 1990). Dobro upravljanje, za razliku od vodstva, usmjerava se na kreiranje organizacijskih kultura te na praćenje rezultata planova. S druge strane, vodstvo je fokusirano na prevladavanje promjena. Jedna od mnogobrojnih definicija vodstva je ta da ono obuhvaća sposobnost vođenja određene skupine ljudi prema zacrtanome cilju (Robbins i Judge, 2009). Voditelji, na što i sama riječ upućuje, vode. Vođe se također oslanjaju na suradnju i kod svojih zaposlenika stvaraju povjerenje te se vrlo često trude poticati svoje zaposlenike i teže tome da rad učine što zanimljivijim (Glasser, 1998). Neminovno je da su vođe iznimno važne kako bi određena grupa/organizacija opstala i napredovala te sukladno tome, postigla najbolju moguću učinkovitost.

#### 3.1. Teorije vodstva

Postoji mnogo modela vodstva te se oni obično svrstavaju u tri osnovne skupine: *osobinske, bihevioralne i kontingencijske teorije*. U novije vrijeme suvremeni uvjeti poslovanja i vođenja zahtijevaju prilagodbu poslovnog svijeta pa se tako razvijaju i suvremene teorije vodstva. U svakoj od navedenih skupina opisani su najznačajniji modeli koji su razvijeni od strane različitih teoretičara menadžmenta.

##### 3.1.1. Osobinske teorije

Buble (2000) navodi kako je model osobina najstariji model vodstva te da je razvoj prošao kroz tri faze: teorija velikih ljudi, rani profil osobina te suvremeni profil osobina. Naime u *prvoj fazi* istraživanje vodstva je fokusirano na osobine vođe, odnosno vođa mora imati određene urođene osobine kako bi bio uspješan. Takav model naziva se teorija velikih ljudi te prema tom modelu vođa ima sposobnosti koje se ne mogu dobiti bilo kakvom vrstom obuke. Glavna ideja je da su sposobnosti urođene te je potrebno pronaći način kako otkriti i potaknuti te osobine vođenja. *Druga faza* se naziva rani profil osobina koja se temelji na ideji da uspješni vođa posjeduje određene osobine te da treba odabrati onog vođu koji ima poželjne osobine. Hellriegel i Slocum navode pet grupa tih osobina: fizičke osobine, socijalna pozadina, osobne

karakteristike, socijalne karakteristike te karakteristike u odnosu na zadatak (Buble, 2000 prema Hellriegel i Slocum, 1988). S obzirom na to da se pokazalo kako takav tip karakteristika obično nema važnost u predviđanju uspješnog vođe, razvija se *treća faza* pod nazivom suvremeni profil osobina. Suvremeni profil osobina temelji se na ispitivanju uzorka uspješnih menadžera te identifikaciji grupa kompetencija. Bennis navodi sljedeće grupe kompetencija: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom (Buble, 2000 prema Bennis, 1984). S obzirom na proučavanje poželjnih osobina, neki su se istraživači usmjerili na negativne osobine koje onemogućavaju puni potencijal vođe te Geier navodi kako su to neinformiranost, nezainteresiranost i krutost (Buble, 2000). Nadalje, McCall i Lombardo identificirali su određene slabosti vođa, a to su u najčešćem slučaju bezosjećajnost prema drugima, hladnoća i arogancija, izdaja povjerenja, pretjerana ambicioznost, specifičan način rješavanja problema, nesposobnost za timski rad, neadekvatna sposobnost strategijskog razmišljanja, nesposobnost vođenja kadrovske politike, nemogućnost prilagodbe drugačijem stilu te ovisnost o mentoru (Buble, 2000 prema McCall i Lombardo, 1983). Nadalje, za osobinske je teorije karakteristično razlikovanje vođe od nevođe, a razlikovanje se temelji na osobnim karakteristikama. Najčešće vođe karakteriziraju osobine poput hrabrosti i karizmatičnosti. Vođe se najčešće svojim karakteristikama znatno razlikuju od ostalih ljudi. Oni jednostavno „odskaku“ od svoje okoline. Imaju velike ambicije te sukladno njima vrlo teško pristaju na poraz i ne odustaju lako od zacrtanih ciljeva (Robbins i Judge, 2009). Emocionalna je inteligencija vrlo važan faktor u odnosu na uspješno vođenje. Ona obuhvaća spoj različitih sposobnosti - sposobnost prepoznavanja, razumijevanja te kontrole vlastitih misli, ali i sposobnost prepoznavanja emocija ljudi koji nas okružuju. Emocionalna je inteligencija presudna u poslovnom životu, ali i životu općenito (Goleman, 1995). Provedena su istraživanja ukazala da je u većim slučajeva i važnija od samoga IQ-a. Uspješne vođe posjeduju, sukladno s emocionalnom inteligencijom, umijeće slušanja. Slušanje je jedan od najaktivnijih oblika učenja i neizostavni segment komunikacije i socijalnog ponašanja (Vodopija, 2007). Znati saslušati umijeće je koje vodi do osobne realizacije, a i osobnog i društvenog uspjeha (Vodopija, 2007). Slušanjem razvijamo emocionalnu inteligenciju za koju možemo, s obzirom na ranije spomenuto, zaključiti da igra vrlo važnu ulogu u poslovnom, ali i privatnom životu. Uspješne vođe imaju vrlo razvijen stupanj empatije koja je neizostavan dio emocionalne inteligencije. Ona im omogućuje uvažavanje i prepoznavanje tuđih potreba te istinsko suosjećanje s njima. Buble (2000) ističe kako osobinske teorije imaju mnoga ograničenja, no prepoznavanje važnosti socijalnih osobina u vođenju može pomoći individualnom uspjehu vođe.

### 3.1.2. Bihevioralne teorije

Bihevioralne teorije su nastale iz potrebe da se utvrdi postoji li jedinstveno ponašanje učinkovitih vođa. Razlika između bihevioralnih i osobinskih teorija nalazi se u njihovim hipotezama. Osobinske teorije, za razliku od bihevioralnih, tvrde da se vođe rađaju, a ne stvaraju (Robbins i Judge, 2009). Dujanić (2006) navodi kako način vođenja predstavlja komunikaciju vođe i zaposlenika, zatim predstavlja način prenošenja odluka podređenima kao i upotrebu prijedloga podređenih pri rješavanju izazova u organizaciji. Tip, odnosno stil, vođenja utječe na motivaciju zaposlenika, na međuljudske odnose u organizaciji, zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh u radu. Također, Dujanić (2006) navodi da stil vođenja može biti izražen u tome kako menadžer potiče zaposlenike na obavljanje zadatka te kontrolom postignutih rezultata. S obzirom na koji se način promatra stil vođenja postoje različite podjele. Među najčešće spomenutim stilovima vođenja su Lewinova tri temeljna stila vođenja, Likertova četiri sustava upravljanja, upravljačka mreža, mješoviti stil vođenja (Dujanić, 2006). Buble (2000) navodi kako su bihevioralni modeli utemeljeni na kontinuumu od autoritarnog na jednom kraju do laissez - faire na drugom kraju kontinuum, a da se modeli općenito mogu svrstati u dvije skupine. Prva skupina su modeli autokratskog-demokratskog vodstva te tu spadaju teorija X i Y, Likertovi sistemi te model kontinuum stilova vodstva. Druga skupina se odnosi na modele koji su orijentirani na varijable zadatak-ljudi te Buble (2000) navodi kako tu spadaju Ohio i Michigan studije, upravljačka mreža i teorija 3-D Harvard studije.

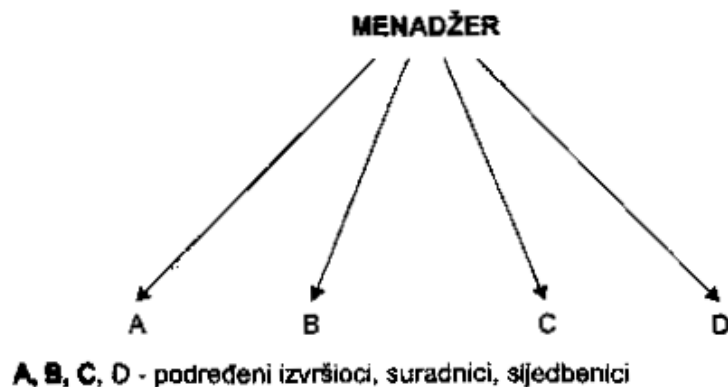
Tri temeljna stila vođenja odnose se na autokratski (autoritarni), demokratski (participativni) te laissez - faire (delegatski) stil, a utvrdili su ih psiholog Kurt Lewin i tim istraživača 1939. godine (Dujanić, 2006). *Autokratski stil* odnosi se na vođenje koje omogućava potpunu vlast koja se može neograničeno koristiti. Pri upravljanju organizacijom autokratskim stilom vođa potpuno samostalno odlučuje u hitnim situacijama, samo vođa ima saznanja o ključnim poslovnim informacijama i njegova pozicija je čvrsto utemeljena. Zaposlenici rijetko mogu iskazivati svoje mišljenje te sudjelovati u odlučivanju, dok je atmosfera u organizaciji određena snažnom kontrolom i disciplinom. Autokratski stil vođenja može biti primjeren kod zaposlenika nižih stručnih kvalifikacija, no ako je stil ekstremno korišten kod zaposlenika će stvoriti određenu razinu otpora prema načinu vođenja. Takva situacija za posljedicu može imati smanjenu komunikaciju u organizaciji, nefleksibilnim funkcioniranjem organizacije te smanjenom sposobnošću prilagodbe na promjene u poslovnom okruženju (Dujanić, 2006).

**Tablica 2. Karakteristike autokratskog stila**

<b>Karakteristike autokratskog stila vodstva:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ temelji se na rezultatima istraživanja ponašanja vodstva</li><li>➤ pogodan u situacijama kada se radi o jednoličnim i neugodnim poslovima</li><li>➤ odnosi između vođe i podređenog osoblja su strogo formalni</li><li>➤ izdaju se detaljne upute i provodi čvrsti nadzor rada podređenog osoblja</li><li>➤ znanja i iskustva podređenih nisu iskorištena do punih mogućnosti</li><li>➤ vođa drži sav autoritet i odgovornost</li><li>➤ ljudi se raspoređuju na jasno definirane zadaće, radna mjesta i međusobne odnose</li><li>➤ od podređenih se ne očekuje iskazivanje inicijative, a može se dogoditi da se ona aktivno destimulira</li><li>➤ vođa zapovijeda i očekuje pokoravanje</li><li>➤ vođa brine jedino za uspješno obavljanje aktivnosti</li><li>➤ pokazuje malo skrbi za ljude</li><li>➤ guši se individualizam i inicijativa</li><li>➤ poslovi se vrlo vjerojatno završavaju na vrijeme</li><li>➤ ako vođa nije nazočan, poslovi se vjerojatno neće dovršiti</li><li>➤ u slučaju slabijeg učinka podređenog osoblja slijede sankcije</li></ul>

Izvor: autor prema Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011) : 134, Poslovno vođenje, Sarajevo, Jordan Studio

**Slika 1. Model autokratskog stila**



Izvor: autor prema Dujanić, M. (2006) : 136, Osnove menadžmenta, Rijeka, Veleučilište u Rijeci

*Demokratski stil* se može opisati kao vođenje pri kojem su u procesu odlučivanja, planiranja i izvršavanja uključeni svi zaposlenici organizacije. Vođa je član grupe, zaposlenicima

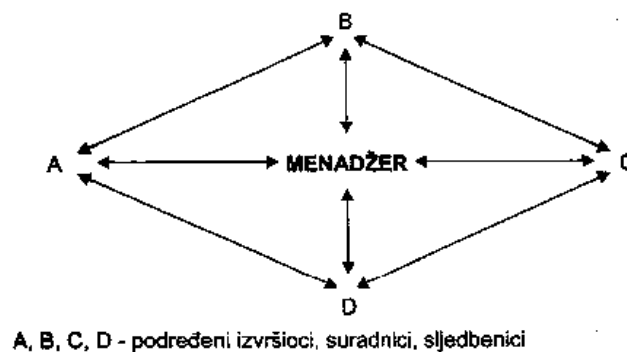
pruža podršku, potiče suradnju, posvećuje pažnju zaposlenicima te brine o napredovanju zaposlenika. U uvjetima demokratskog stila vođenja vođa ima ograničenu moć, a zaposlenici koji čine tim mogu odbiti zahtjeve vođe ako smatraju da oni nisu u skladu s ciljevima organizacije. Vođa može biti podvrgnut nadgledanju te ima ograničenu mogućnost sankcioniranja članova tima. Prisutna je podjela odgovornosti za ostvarenje ciljeva te timski rad u realizaciji tih ciljeva, no prečesto korištenje demokratskog stila dovodi do gubitka individualne angažiranosti te usporava proces donošenja odluka (Dujanić, 2006).

**Tablica 3. Karakteristike demokratskog stila**

Karakteristike demokratskog stila vodstva:
➤ potpuno tolerantan
➤ temelji se na rezultatima istraživanja ponašanja vodstva
➤ pogodan je tamo gdje su podređeni visoko motivirani
➤ pogodan kada se radi o složenijim poslovima
➤ vođa ima povjerenja u podređene te se konzultira s njima o predloženim akcijama i odlukama
➤ podređeni se uključuju u postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje
➤ vođa delegira veliki dio autoriteta, dok zadržava konačnu odgovornost
➤ podređenima se dozvoljava da utječu na odluke nadređenih što povećava njihovu motivaciju
➤ rad se raspoređuje na temelju participacije, koja služi i za podizanje osobnih obveza
➤ tok komunikacija je dvosmjernan, odozgo prema dolje i odozdo prema gore

Izvor: autor prema Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011) : 135, Poslovno vođenje, Sarajevo, Jordan Studio

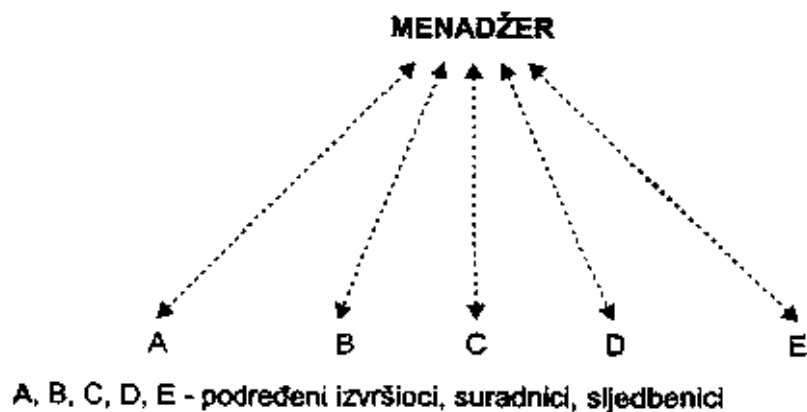
**Slika 2. Model demokratskog stila**



Izvor: autor prema Dujanić, M. (2006) : 137, Osnove menadžmenta, Rijeka, Veleučilište u Rijeci

*Laissez - faire stil* vođenja odnosi se na stil u kojem vođa nema vlast i ne može obvezati zaposlenike na poduzimanje određenih akcija (Dujanić, 2006). Takav stil podrazumijeva uključenost svih zaposlenika te su oni potpuno slobodni raspravljati o važnim pitanjima, a uloga vođe svodi se na pomaganju pri dobivanju važnih informacija za rad te povezivanje s vanjskim organizacijama (Kurtić i Kulović, 2011). Također, vođa ne može sankcionirati zaposlenike te u praksi ne posjeduje višu razinu znanja i sposobnosti od svojih zaposlenika. Vođa i trajanje njegovog mandata se određuje na temelju dogovora svih zaposlenika u organizaciji. Zaposlenici sami biraju ciljeve i metode rada, a hijerarhijska struktura unutar organizacije nije čvrsto određena. U svakom trenutku zaposlenici su spremni pružiti otpor odlukama s kojima se ne slažu te općenito imaju veću vlast od vođe organizacije. Takav stil vođenja može biti nepovoljan jer otežava radnu situaciju, cilj organizacije nije jasno izražen jer ovisi o stavu i odabiru pojedinca (Dujanić, 2006). Međutim, Kurtić i Kulović (2011) naglašavaju kako takav stil nezaobilazan u organizacijama s visokoobrazovnim kadrom gdje su zaposlenici stručnjaci u svom području.

Slika 3. Model laissez - faire stila



Izvor: autor prema Dujanić, M. (2006) : 138, Osnove menadžmenta, Rijeka, Veleučilište u Rijeci

Vuković (2015) navodi kako se teško može utvrditi koji je stil vodstva bolji. Naime, sve ovisi o zaposlenicima te o situaciji u kojoj se organizacija nalazi. Također, ističe kako se dugo mislilo da je demokratski stil najbolji, no određeni zaposlenici više vole jasne i konkretne naredbe pri donošenju odluka, dok određene skupine zaposlenika preferiraju ležerniji tip vodstva.

**Slika 4. Tri temeljna stila vodstva**

<b>AUTORITARAN MODEL</b>	<b>DEMOKRATSKI MODEL</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE MODEL</b>
<b>Priroda</b>		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
<b>Primana prednost</b>		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
<b>Primami nedostaci</b>		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: autor prema Buble, M. (2000): 529, Management, Split, Ekonomski fakultet

McGregor je razvio *teorije X i teorije Y* i čega je proizašao model autokratskog-demokratskog vodstva. Teorija X temelji se na pretpostavci da rad nije prirodan ljudima te da je potrebno konstantno usmjeravanje. Također, stoji pretpostavka da ljudi nemaju želju za odgovornošću niti kreativnošću, a ni za rješavanjem problema. Nadalje, teorija predlaže da ljudi žele sigurnost i motivirani su financijama, nagradom te strahom od kazne. S druge strane, teorija Y predlaže da su ljudi kreativni te da nije potrebno kontroliranje ako postoji adekvatna motivacija te da se individualni ciljevi najbolje mogu ostvariti usmjeravanjem na organizacijske ciljeve. Vidljivo je kako teorija X podrazumijeva vođu kao autoritarnog s čvrstom kontrolom dok teorija Y predstavlja demokratski model vodstva (Buble, 2000 prema McGregor, 1957).

*Likertov sustav* razvio je američki sociolog Rensis Likert. Likert navodi da uspješnost vođe ovisi o orijentiranosti na zaposlenike i uspostavljanju sklada unutar organizacije uz poseban naglasak na komunikaciju.

Za *ekstremno-autoritativni sustav* karakterističan je autokratski usmjeren vođa s minimalnim povjerenjem u zaposlenike. Takav vođa samo povremeno nagrađuje, a kao glavni



izvor motivacije koristi strah. Komunikacija u organizaciji ima samo jedan smjer, a postavljena je hijerarhijski od vrha prema dnu organizacije.

*Benevolentno-autoritativni sustav* dopušta komunikaciju zaposlenika prema vrhu organizacije, vođa uzima u obzir ideje i mišljenje zaposlenika, postoji određena razina samostalnosti u odlučivanju zaposlenika ali su odluke ograničene politikom i strategijom organizacije. Zaposlenici su uglavnom motivirani nagradom, ali vođa ponekad koristi i kaznu kao motivaciju.

*Konzultativni sustav* upravljanja dopušta vertikalnu komunikaciju unutar organizacije i to u oba smjera. Vođa uvažava ideje i mišljenje podređenih, a sustav donošenja odluka uspostavljen je tako da zaposlenici mogu donositi odluke koje nisu toliko značajne za organizaciju, dok se odluke od strateške važnosti donose na najvišoj razini. Sustav motiviranja temelji se na nagrađivanju i na povremenom kažnjavanju zaposlenika, ovisno o njihovom osobnom angažmanu u radu.

*Participativno-skupni sustav* temelji se na potpunom povjerenju u zaposlenike, ideje i mišljenja zaposlenika se potpuno uzimaju u obzir, komunikacija unutar organizacije uspostavljena je u svim smjerovima, vertikalno i horizontalno. Odlučivanje unutar organizacije odvija se na svim razinama između zaposlenika i nadređenih. Sustav motiviranja temelji se na nagradama ekonomske prirode, a ovisi isključivo o osobnoj razini samoinicijativnosti svakog zaposlenika. Likert je utvrdio kako participativno – skupni sustav u praksi ima najbolji utjecaj na poslovne rezultate organizacije (Dujanić, 2006).

*Mješoviti stil* menadžmenta proizlazi iz mišljenja pojedinih autora kako su demokratski i autokratski stil točke kontinuuma između kojih mogu biti različiti tipovi vođenja (Dujanić, 2006). Tannenbaum i Schmidt su 1957. godine predstavili model kontinuuma stilova vodstva, gdje se može prepoznati sedam stilova vođenja. Kada se polazi od kraja kontinuuma s autokratskim ponašanjem vođe, na prvom stupnju se nalazi menadžer koji donosi odluke i naređuje, na drugom menadžer koji svoje odluke prikazuje kao poželjne te ih tako postavlja zaposlenicima, na trećem stupnju nalazi se menadžer koji nakon iznošenja svoje odluke postavlja pitanja zaposlenicima. Na četvrtom stupnju menadžer predlaže odluku koja može biti promijenjena, na petom menadžer prikazuje problem te prikuplja prijedloge te tek tada donosi konačnu odluku. Kako se stupnjevanje bliži kontinuumu demokratskog stila menadžmenta vidljiva je i sve veća sloboda zaposlenika te tako šesti stupanj prikazuje menadžera koji usmjerava i postavlja pravce, a od zaposlenika očekuje da donose konačnu odluku te na sedmom stupnju menadžer dopušta slobodno djelovanje i odluke zaposlenika unutar dozvoljene politike organizacije (Dujanić, 2006).

Michigan studije razvili su istraživači na Michiganskom sveučilištu te su prepoznali dvije dimenzije ponašanja vođa: *orijentacija na zaposlenika i orijentacija na proizvodnju* (Buble, 2000). Vođe s izraženom prvom dimenzijom bili su usmjereni na kvalitetne međuljudske odnose - uvažavali su potrebe svojih zaposlenika te su svakoga od njih poštovali kao individu. Suprotno od navedenog, vođe su s orijentacijom na proizvodnju marili isključivo na radne zadatke svojih zaposlenika te je njihov osnovni cilj bio završiti grupne zadatke. Vođe s orijentacijom na zaposlenike, za razliku od onih s orijentacijom na proizvodnju, utjecali su na veće zadovoljstvo poslom svojih zaposlenika (Robbins i Judge, 2009). Međutim, smatra se kako su najuspješnije vođe oni koji kombiniraju oba stila, pri čemu veću važnost stavljaju na orijentaciju na ljude (Buble, 2000).

Ohio studije provedene su tijekom 1950. godine na Ohio državnom sveučilištu te prema njima postoje dvije dimenzije koje opisuju ponašanje vođa, a to su pokretačka ustrojenost i obzirnost. Pokretačka se ustrojenost odnosi na mjeru do koje će vođa odrediti svoju te ulogu svojih zaposlenika, a sve to zbog postizanja glavnoga cilja. Vođa koji posjeduje ovu dimenziju, očekivat će da posao bude obavljen unutar određenog roka te će zaposlenicima zadavati specifične radne zadatke (Robbins i Judge, 2009). S druge se strane nalazi obzirnost koja se odnosi na mjeru do koje će vođa imati kvalitetne odnose sa svojim zaposlenicima. Prema njima će iskazivati visok stupanj empatije i to tako da će razvijati međusobno povjerenje te imati poštovanje prema njihovim osjećajima i potrebama. Također, vođa kod kojeg je prisutna ova dimenzija, uvažavat će njihove prijedloge za unaprjeđenje i njihovu kreativnost. Iz svega je navedenog vidljivo da je ova dimenzija nerazdvojno povezana s emocionalnom inteligencijom (Robbins i Judge, 2009). Kasnija istraživanja pokazuju kako su najučinkovitiji oni koji istovremeno koriste obje dimenzije (Buble, 2000).

Teoretičari menadžmenta Blake i Mouton su 1964. godine razvili su sljedeći stil vođenja nazvan upravljačka mreža (Dujanić, 2006). *Upravljačka mreža* je utemeljena na dvije dimenzije, a to su briga za ljude i briga za proizvodnju. Briga za ljude odnosi se na količinu osobne angažiranosti da se ostvare postavljeni ciljevi, zatim osiguravanje kvalitetnih radnih uvjeta. Također, odnosi se na održavanje dobrih međuljudskih odnosa i samopoštovanja zaposlenika te na sustavu odgovornosti na temelju povjerenja, a ne poslušnosti. S druge strane, briga za proizvodnju odnosi se na kvalitetu odluka o važnim pitanjima u vezi politike organizacije, procedura ili procesa. Nadalje, uključuje kreativnost u istraživanju, kvalitetu stručne službe te djelatnost i djelokrug proizvodnje. S obzirom na to gdje se organizacija nalazi u upravljačkoj mreži mogu se izdvojiti ključni elementi. Stil koji je visoko na području brige za ljude i brige za proizvodnju naziva se timski menadžment, dok stil vodstva nizak na području brige za ljude i

brige za proizvodnju se naziva osiromašeno upravljanje. Stil vođenja koji pokazuje visoku razinu brige za ljude, a nisku za proizvodnju nazvan je upravljanje lokalnog kluba. Kada je situacija obrnuta, dakle prisutna je niska razina brige za ljude i visoka za proizvodnju, stil je nazvan autoritet-pokoravanje menadžment. Stil koji bi se nalazio u središtu upravljačke mreže posjeduje uravnoteženost radnih zadataka i zadovoljavajuće odnose između ljudi te je nazvan menadžment organizacijskog čovjeka. Upravljačka mreža općenito može kvalitetno prepoznati i sistematizirati stilove, no ne daje podatke o tome zbog čega određeni menadžer pripada određenom dijelu mreže. Kako bi se mogla dati odgovor na to pitanje potrebno je proučiti karakteristike vođe, karakteristike zaposlenika u organizaciji, klimu i kulturu organizacije te sve ostale čimbenike koji mogu djelovati (Dujanić, 2006).

*Teoriju 3-D* razvio je Reddin, a teorija se temelji na otkriću da učinkovitost vođe ovisi o načinu na koji se njegov stil vodstva uklapa u situaciju u kojoj se nalazi (Buble, 2000 prema Reddin, 1983). Model se razvija na temelju upravljačke mreže Blakea i Moutona pri čemu se dodaje treća dimenzija. Upravljačka mreža je utemeljena na dvije dimenzije, a to su briga za ljude i briga za proizvodnju, a teorija 3-D uključuje i dimenziju efikasnosti kojom se željelo integrirati stil vodstva u odnosu na zahtjeve situacije i specifičnosti okoline. Naime, ako stil vodstva odgovara u određenoj situaciji smatra se efikasnim, dok je neefikasan onaj stil vodstva koji je neprilagođen u odnosu na situaciju (Buble, 2000).

*Harvard studije* su usmjerene na analiziranje ponašanja malih skupina te razlikuju dvije vrste vođe: vođu od zadatka te socioekonomskog vođu. Navedene dvije skupine su međusobno isključive s obzirom na to da je prvi tip usmjeren na strukturiranje aktivnosti, a drugi na probleme zaposlenika. Takva podjela slična je podjeli iz Ohio studije koja vođe dijeli na dimenzije pokretačka ustrojenost i obzirnost, a glavna je razlika u tome što Ohio studije dopuštaju integrirane tipova, dok ih Harvard studije međusobni isključuju (Buble, 2000).

### **3.1.3. Kontingencijske teorije**

Kontingencijske teorije javljaju se u novije vrijeme te je njihova karakteristika da se uspješnost vodstva temelji na čimbenicima radnih okolnosti (Robbins i Judge, 2009). Prema kontingencijskim teorijama se ne može unaprijed odrediti kakvo vodstvo će biti uspješno, već uspješnost ovisi o konkretnoj situaciji, odnosno, o interakciji vođe i zaposlenika (Dujanić, 2006). Najpoznatije kontingencijske teorije o vodstvu su Fidler model, Hersey - Blanchardov model, House - Mitchelov model put - cilj, Vroom - Yettonov model odluke i Stinson - Jonsonov model

(Dujanić, 2006) te recipročna teorija vodstva (Robbins i Judge, 2009) i Yuklov složeni model situacijskog vođenja (Kurtić i Kulović, 2011).

Prvi takav pristup je *Fidlerov kontingencijski model* koji predlaže da efikasnost skupine ovisi o usklađenosti stila vođenja, stupnja kontrole te utjecaja koji vođa ima u pojedinoj situaciji (Robbins i Judge, 2009 prema Fidler, 1967). Fidler smatra kako je za taj model ključno identificirati stil vodstva i definirati situacije. Kako bi situacija bila definirana, korištene su tri osnovne kontingencijske dimenzije: odnos vođe i članova, struktura zadatka te moć položaja. Nakon što su te situacije evaluirane, Fidlerov model predlaže usklađivanje vođe i situacije kako bi se postigla optimalna učinkovitost u vodstvu (Robbins i Judge, 2009 prema Fidler, 1977). Fidler i Garcia dorađuju prvotni model te nalažu kako stres može biti oblik situacijske nepovoljnosti te inteligencija i iskustvo mogu umanjiti utjecaj stresa na vođu (Robbins i Judge, 2009 prema Fidler i Garcia, 1987).

Hersey i Blanchard razvijaju *situacijsku teoriju vodstva* koja se usmjerava na članove organizacije (Robbins i Judge, 2009 prema Hersey i Blanchard, 1982). Prema situacijskoj teoriji vodstva, učinkovito vodstvo je postignuto odabirom stila vodstva koji ovisi o spremnosti članova organizacije. Dakle, učinkovitost se uvelike odnosi na mjeru do koje su članovi spremni ostvariti određeni zadatak te prihvaćaju li ili odbacuju vođu. Buble (2000) navodi kako model sadržava četiri stila vodstva, a stilovi mogu biti dirigiranje, poučavanje, podupiranje i delegiranje. Dirigiranje se odnosi da situaciju da vođa daje upute zaposlenicima te nadziru izvršavanje zadataka, poučavanje na situaciju da vođa kontinuirano usmjerava te nadzire napredak uz pojašnjavanje odluka i traženja prijedloga za napredak. Podupiranje podrazumijeva podupiranje zaposlenika da izvršava zadatke te zajednički donosi odluke te za njih odgovara, dok se delegiranje odnosi na prebacivanje odgovornosti izvršavanje zadataka na zaposlenike.

*Teoriju puta i cilja* osmislili su House i Mitchell koji navode kako je zadatak vođe davati informacije, podršku i ostale resurse kako bi članovi organizacije ostvarili ciljeve (Robbins i Judge, 2009 prema House i Mitchell, 1971). Temeljna je ideja kako učinkoviti vođe svojim članovima razjašnjavaju i pomažu pri objašnjavanju kako ostvariti radne ciljeve. House je utvrdio različita ponašanja u vodstvu: direktivni vođa, potporni vođa, participativni vođa i vođa orijentiran na postignuća. Direktivni vođa daje konkretne upute za izvršavanje zadatka, raspored je posla jasan te svi znaju što se od njih očekuje. Glavna je značajka potpornog vođe pokazivanje brige za članove. Participativni se vođa nastoji konzultirati s članovima organizacije te uvažava njihovo mišljenje. Vođa orijentiran na postignuće postavlja visoke ciljeve te od svojih članova očekuje njihov maksimum.

Prema istraživanju koje su proveli J.E. Stinson i T.W. Johnson došlo se do zaključka da ponašanje vođe dobiva na značaju ako je pred zaposlenike stavljen zadatak koji je teži i za čije ostvarenje treba uložiti više napora. Visoka razina zainteresiranosti za zadatak kod vođe je vidljiva ako je zadatak na kojem se radi visoko strukturiran, a zaposlenici koji ga obavljaju su motivirani, imaju veliku želju za dokazivanjem, određenu razinu neovisnosti u obavljanju zadatka te visoku razinu obrazovanja ili iskustva. Ista razina zainteresiranosti vođe za zadatak javlja se u situaciji kada je zadatak koji je stavljen pred zaposlenike nestrukturiran, ali zaposlenici imaju visoku motivaciju za obavljanje zadatka, želju za dokazivanjem i nisku razinu obrazovanja ili iskustva. Niska razina zainteresiranosti vođe za zadatak je najvidljivija ako je zadatak koji se dodjeljuje zaposlenicima visoko strukturiran, a zaposlenici nemaju motivaciju za obavljanje zadatka te nemaju želju za dokazivanjem i neovisnošću, iako je njihova razina obrazovanja i iskustva adekvatna za obavljanje zadanog zadatka. Isto tako, niska razina zainteresiranosti vođe za zadatak vidljiva je kada je zadani zadatak nestrukturiran, a zaposlenici imaju jaku motivaciju i želju za dokazivanjem, potrebu za neovisan rad na zadatku, ali njihova razina obrazovanja i iskustva nije na razini potrebnoj za zadani zadatak (Buble, 2000 prema Stinson i Johnson, 1975). Iz navedenog modela vidljivo je da karakteristike zaposlenika itekako utječu na stil vođenja koji će biti odabran u određenoj situaciji.

Vroom i Yetton osmislili su *model sudjelovanja* u vodstvu koji spaja ponašanje vođe i sudjelovanje u donošenju odluka (Robbins i Judge, 2009 prema Vroom i Yetton, 1973). Odnosno, s obzirom na to da različiti zadaci postavljaju različite zahtjeve, vođa svoje djelovanje mora prilagoditi zadatku. Model se temelji na nizu pravila pomoću kojih se određuje intenzitet sudjelovanja u donošenju odluka. Kurtić i Kulović (2011) naglašavaju kako situacijske varijable u interakciji s osobnim karakteristikama vođe utječu na ponašanje te na uspješnost organizacije.

*Recipročna teorija vodstva* temelji se na pretpostavci da vođe ponekad uspostavljaju kvalitetan odnos s manjom grupom članova organizacije te oni čine unutarnju grupu, a ostali članovi vanjsku grupu. Članovi unutarnje grupe imaju više ocjene, veće zadovoljstvo poslom, vođa im posvećuje više pozornosti (Robbins i Judge, 2009 prema Dienesch i Liden, 2001). Recipročnu teoriju vodstva osmislio je Graen te naglašava kako je članstvo u jednoj ili drugoj grupi promjenjivo, a ovisi o spremnosti zaposlenika da održavaju i nadograđuju svoju ulogu i odnos s vođom (Kurtić i Kulović, 2011 prema Graen, 1974). Ukoliko zaposlenici nisu spremni preuzimati različite odgovornosti i zaduženja vrlo vjerojatno će postati članovi vanjske grupe (Kurtić i Kulović, 2011).

Yuklov složeni *model situacijskog vođenja* (Kurtić i Kulović, 2011) jedan je od najslabijih modela učinkovitog i uspješnog vođenja. U modelu se razlikuju posredne i

situacijske varijable koje utječu na uspješnost zaposlenika ili skupine. Posredne varijable se odnose na karakteristike zaposlenika, dok se situacijske varijable svrstavaju u tri skupine. Prvi tip su varijable koje mogu djelovati na posredne varijable, odnosno karakteristike, drugi tip varijabli su čimbenici određene situacije koje određuju značaj posrednih varijabli, a treći tip varijabli su organizacijske smetnje koje onemogućavaju vođu da varijable mijenja. Kada se sve varijable uzmu u obzir ustanovljeno je devetnaest tipova ponašanja vođe.

#### **3.1.4. Suvremene teorije**

Buble (2000) navodi da je vodstvo kroz povijest proučavanja organizacijskog ponašanja važna tema osobito zbog promjena s kojima se poslovni svijet kontinuirano susreće i kojima se mora prilagođavati. Daft razlikuje transakcijski, karizmatički, transformacijski, interaktivni te uslužni pristup vodstvu (Buble, 2000 prema Daft, 1977), dok Kurtić i Kulović (2011) navode i timsko vodstvo.

*Transakcijsko vodstvo* utemeljeno je na postavkama prema kojima vođa učinkovito organizira rad zaposlenika u organizaciji, postavlja ciljeve te pruža podršku za ostvarenje istih. Naime, vođa definira cilj kao i način na koji se cilj postiže, a zaposlenike koji uspješno ostvare cilj nagrađuje. Odnos vođe i zaposlenika temelji se na sustavu nagrađivanja za dobro obavljen posao. Transakcijski tip vođe je tolerantan i pravedan te se pridržava organizacijskih vrijednosti i normi (Buble, 2000).

*Karizmatičko vodstvo* specifično je po tome što vođa posjeduje sposobnost motiviranja zaposlenika koje rezultira većim zalaganjem i trudom zaposlenika od onog što bi se očekivalo u uobičajenoj situaciji. Karizmatički stil vođenja često je nepredvidiv jer vođa stvara promjenu te potiče zaposlenike na ostvarenje boljih učinaka. Robins navodi karakteristike karizmatičkog vođe, a to su: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena (Buble, 2000 prema Robins, 1995).

*Transformacijsko vodstvo* temelji se na sposobnosti vođe da promjeni osnovne stavove zaposlenika pri čemu povećava njihovu predanost organizaciji. Važno je da takvi tipovi vođa imaju viziju, karizmu te razumijevanje i suosjećanje za zaposlenike. Takav tip vođe iz svojih zaposlenika izvlači maksimum njihovih sposobnosti s ciljem ostvarivanja maksimalno pozitivnih poslovnih rezultata. Također, karakterizira ga činjenica da nije usmjeren samo na poslovne rezultate već je usmjeren na stvaranje zajedničkih vrijednosti koje će doprinijeti poslovnim rezultatima organizacije u budućnosti (Buble, 2000).

*Interaktivno vodstvo* temelji se na dogovoru i uključenosti svih zaposlenika u donošenju odluka o važnim pitanjima za organizaciju. Interaktivni vođa zastupa mišljenje da zaposlenici ostvaruju vlastite ciljeve kada ostvaruju ciljeve organizacije (Buble, 2000). Kurtić i Kulović (2011) navode kako interaktivni vođa često komunicira sa zaposlenicima te da takav tip vodstva češće primjenjuju vođe ženskog spola.

*Uslužno vodstvo* polazi od potreba zaposlenika te je utemeljeno na pretpostavci da organizacija ovisi o zaposlenicima koliko i zaposlenici o organizaciji. Uslužni vođa djeluje na ostvarivanju ciljeva i potreba zaposlenika kako bi zaposlenici bili motivirani ostvarivati ciljeve i potrebe organizacije. Buble (2000) ističe kako je uslužni vođa više usmjeren na izgradnju organizacije nego na stjecanje vlastitog dobitka.

*Timsko vodstvo* temelji se na konceptu ponašanja zaposlenika, njihovim interakcijama te na odnosu s vođom. Tim općenito funkcionira sa zajedničkom svrhom i ciljem za čije su ostvarivanje svi podjednako odgovorni. Uspješan timski vođa dobro procjenjuje kada treba prepustiti timu da sam radi, a kada se treba uključiti. Učinkoviti timski vođa se usmjerava na više čimbenika, a to su: cilj, suradnička atmosfera, izgradnja povjerenja, demonstracija kompetencija, postavljanje prioriteta te uspravljanje izvedbom (Kurtić i Kulović, 2011).

**Tablica 4. Sistematizacija modela vodstva**

OSOBIJSKE TEORIJE	BIHEVIORALNE TEORIJE	KONTINGENCIJSKE TEORIJE	SUVREMENE TEORIJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teorija velikih ljudi</li> <li>➤ Rani profil osobina</li> <li>➤ Suvremeni profil osobina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tri temeljna stila vođenja</li> <li>➤ Teorija X i Y</li> <li>➤ Likertovi sustavi</li> <li>➤ Upravljačka mreža</li> <li>➤ Mješoviti stil vođenja</li> <li>➤ Ohio studije</li> <li>➤ Michigan studije</li> <li>➤ Teorija 3-D</li> <li>➤ Harvard studije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fidler model</li> <li>➤ Hersey - Blanchardov model</li> <li>➤ House - Mitchelov model put - cilj</li> <li>➤ Stinson - Jonsonov model</li> <li>➤ Vroom - Yettonov model odluke</li> <li>➤ Recipročna teorija vodstva</li> <li>➤ Yuklov složeni model situacijskog vođenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transakcijsko</li> <li>➤ Karizmatsko</li> <li>➤ Transformacijsko</li> <li>➤ Interaktivno</li> <li>➤ Uslužno</li> <li>➤ Timsko</li> </ul>

Izvor: autor prema Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011): 118, Poslovno vođenje, Sarajevo, Jordan Studio

### 3.2. Načela vodstva u organizaciji

Turner (2003) navodi kako postoje određena načela poduzetničkog vođenja. Prvo načelo odnosi se na svrsishodnost, što znači da je vođa odlučan, usredotočen i ustrajan u postizanju ciljeva. U kontekstu organizacije svrhovitost podrazumijeva određivanje osobne misije te njeno usklađivanje s misijom organizacije. Svrhovit je vođa ustrajan, nepokolebljiv i nepopustljiv, ali i promišljen kako bi iz članova organizacije izvukao najbolje.

Sljedeće je načelo odgovornost, a odnosi se na to da je vođa odgovoran prema sebi i prema drugima. Ovo načelo podrazumijeva redovito analiziranje vlastitog i tuđeg djelovanja, a samim time stvara i razumijevanje u vezi s poslovima koji su zahtijevani od članova organizacije.

Načelo poštenja važno je zato što se odnosi na odabir ispravnog postupka koji uključuje časno djelovanje prema drugima. Vođa koji ima odliku poštenja dobro procjenjuje što je ispravno te postupa na takav način. Dakle, različite okolnosti mogu zahtijevati raznolike strategije, ali se temeljne vrijednosti organizacije i vođe ne mogu prilagođavati tim promjenama.

Sljedeće je načelo nekonformizma. Nekonformizam je odlika poduzetnog vođe, osim u situacijama kada se radi o temeljnim vrijednostima. Nekonformizam u nekim situacijama može biti rizičan, ali isto tako odražava kreativnost i hrabrost takvog vođe.

Načelo odvažnosti odnosi se na hrabrost i samouvjerenost u slijedenju najboljeg puta. Odvažnost podrazumijeva prepoznavanje snaga i prednosti organizacije te razvijanje hrabrosti da ih organizacija uspješno upotrebljava.

Načelo intuitivnosti odnosi se na donošenje stvarnih odluka koje utječu na budućnost i uspjeh organizacije. Uspješni vođa svoje intuitivne sposobnosti koristi sa znanjima te u skladu s time donosi odluke. Pri tome odluka obuhvaća intelektualne sposobnosti, emocije i intuiciju.

Načelo strpljivosti temelj je za razvijanje i održavanje odnosa. Vođa bi trebao biti strpljiv i usredotočen na postupak, a ne samo rezultat.

Načelo slušanja važno je u poduzetništvu općenito, a uspješni vođa uviđa kako se odnosi i njihova uspješnost razvijaju primjenom razumijevanja, odnosno, aktivnog i iskrenog slušanja.

Načelo gorljivosti usko je povezano s optimizmom te vođa koji je takvih karakteristika je uglavnom iskreno predan svome poslu. Članovi organizacije tada osjećaju pripadnost te ulažu više napora kako bi se postigao zajednički cilj.

Načelo služenja odnosi se na stvarno djelovanje, odnosno na osobnu predanost, uvođenje poboljšanja te usklađenost s misijom organizacije.



### 3.3. Obilježja vođe

U literaturi često pronalazimo izvore koji navode poželjna obilježja svakog vođe. Kvalitetan vođa je usmjeren na buduće događaje i usmjerava svoje zaposlenike prema ostvarenju zacrtanih ciljeva. Osnovne funkcije vođe koje dovode do zadovoljenja zadanih ciljeva su: strateg, evaluator, koordinator i ekspert u svom području djelovanja. Isto tako, vođa mora poznavati kulturni aspekt svojih zaposlenika kako bi znao na koji način pristupiti svakom od njih te kako iz svakog zaposlenika izvući njegov maksimum. Vođa mora biti vizionar i mora predstavljati moralni autoritet u organizaciji kako bi stekao povjerenje svojih zaposlenika i kako bi zaposlenici bili sigurni da su ciljevi koji su postavljeni pred njih ispravni i moralni. Neizostavno obilježje kvalitetnog vođe je poznavanje političkog okruženja unutar kojeg djeluje njegova organizacija te na posljeticu posjedovanje funkcija koje su usko vezane uz međuljudske odnose kako bi znao na pravi način komunicirati unutar i izvan organizacije. Unatoč poželjnim obilježjima svakog vođe u praksi postoje različiti tipovi vođa, a na različite tipove vođa utječu mnoge pojedinosti poput sposobnosti i način na koji vođa percipira specifičnu situaciju, stupanja obrazovanja, osobina ličnosti te iskustvo vođe, kao i njegova očekivanja i njegovi ciljevi u odnosu na specifičnu poslovnu situaciju (Dujanić, 2006).

U trenutku u kojem organizacija odredi svoje ciljeve te osigura potrebna kadrovska i materijalna sredstva, vođenje postaje najvažnija funkcija u organizaciji. Vođa mora znati utjecati na zaposlenike tako da oni sva svoja znanja, sposobnosti i vještine usmjere u ostvarivanje zadanih ciljeva. Poznavanje ljudskog ponašanja te pravila i principi komunikacije osnovne su pretpostavke kojima vođa mora ovladati kako bi na pravilan način mogao pristupiti svojim zaposlenicima. Potrebno je poznavati i razumjeti ponašanje pojedinca te grupe, poznavanje osobnosti, pojedinačnih i grupnih stavova, međuljudskih odnosa te posjedovati sposobnost motiviranja zaposlenika (Dujanić, 2006).

Dujanić (2006) navodi kako je očito je da postoji razlika između funkcija menadžera i vođe. U praksi bi funkcija vođenja trebala osigurati da menadžer osigura uspješno poslovanje organizacije i ostvarenje zadanih ciljeva. Menadžer se bolje snalazi u uvjetima malih promjena u stabilnom okruženju kada je potrebno raspodijeliti i organizirati poslove na ispravan način, dok je funkcija vođe potrebna u trenucima velikih promjena, kada je potrebno osigurati nove smjerove u kojima će organizacija ići te donosi važne strateške odluke bez obzira na posljedice, a sve u svrhu ostvarivanja planova od velike važnosti za organizaciju. Da bi menadžer postao vođa mora razviti svoja znanja, sposobnosti i vještine do te mjere da kod svojih zaposlenika stekne veliku razinu povjerenja koje će pomoći ostvarenju zajedničkih ciljeva.

### 3.3.1. Uspješnost vođe i motivacija zaposlenika

Margerison navodi kako provedena istraživanja pokazuju da su za uspješno vođenje potrebni sljedeći čimbenici: sposobnost rada s velikim brojem ljudi, potreba da se ostvaruje uspjeh i postižu dobri rezultati, preuzimanje odgovornosti za ključne zadatke, iskustvo vođenja koje je stečeno u ranijoj dobi te iskustvo u mnogim područjima organizacije (Barbir, 2020 prema Margerison, 1979). Daft je istraživanjem individualnih osobina pokazao da su kod uspješnih vođa razvijene interpersonalne vještine (Barbir, 2020 prema Daft, 1994). Hellriegel i Slocun navode zajedničke osobine uspješnih vođa. Oni navode kako uspješni vođe imaju visoku potrebu za postignućem te visoke ambicije kao i samopouzdanje koje pomaže u njihovom ostvarenju. Sposobni su učiti iz problema, odnosno takve izazove koriste kao priliku za učenje. Uspješni vođe posvećeni su svom poslu, a imaju i sposobnost analiziranja problema i pronalaska rješenja. Svjesni su važnosti dobrog rada s ljudima te nastoje razviti otvoreni i participativni stil, ali u određenim situacijama mogu demonstrirati moć. Konačno, spremni su uvoditi promjene u organizaciji i preispituju postojeće strukture (Barbir, 2020 prema Hellriegel i Slocun, 1992). Istraživanje slučajnog uzorka u organizaciji pokazalo je sljedeće zajedničke karakteristike vođa: visoka inteligencija, samopouzdanje, objektivnost, tolerancija, usmjerenost na ciljeve, visok stupanj socijalnog vodstva i stabilnosti te interes za postignućem (Barbir, 2020 prema Shultz i Shultz, 1986).

Hellriegel i Slocum smatraju da postoji pet karakterističnih sposobnosti koje čine uspješnog vođu. Prvo navode ovlaštenje, što se odnosi na karakteristiku da vođa svoju moć dijeli sa zaposlenicima tako da ih uključuje u kreiranje ciljeva i aktivnosti organizacije. Sljedeća karakteristična sposobnost je intuicija, ona se očituje u predviđanju promjena i djelovanje kako bi se na vrijeme poduzele mjere koje će smanjiti potencijalni rizik. Treća karakteristična sposobnost je samorazumijevanje pomoću kojeg vođa može prepoznati svoje prednosti i slabosti te pronaći način kako bi istakao prednosti, a slabosti umanjio. Nadalje, vizija pruža vođi sposobnost da prepozna okolnosti koje će unaprijediti, učvrstiti i ustabiliti radnu okolinu. Konačno, peta karakteristična sposobnost uspješnog vođe je podudaranje vrijednosti koje se očituje u prepoznavanju vrijednosti organizacije i zaposlenika te njihovo usklađivanje u funkcionalnu cjelinu (Dujanić, 2006 prema Hellriegel i Slocum, 1988). Buble (2000) navodi kako navedene sposobnosti posjeduje samo mali broj ljudi, međutim to nije garancija da će takve osobe biti motivirane preuzeti ulogu vođe u organizaciji. Vidljivo je kako vođa mora imati određene predispozicije, također mora biti motiviran, no French i Raven ističu kako vođa mora posjedovati specifičan tip moći te stoga određuju pet tipova moći: legitimna, nagradna, prisilna,

referentna te stručna moć (Dujanić, 2006 prema French i Raven, 1960). Legitimna moć zasniva se na hijerarhijskom položaju vođe i pokazuje osobni autoritet. Nagradna moć odnosi se na mogućnost vođe da za dobro obavljanje poslovnih zadataka nagrađuje svoje zaposlenike. S druge strane, prisilna moć predstavlja mogućnost vođe da sankcionira zaposlenike ako se ne ponašaju u skladu s njegovim zahtjevima. Neke od sankcija u domeni prisilne moći su: smanjenje plaće, suspenzija te otkaz. Referentna moć utemeljena je na poistovjećivanju zaposlenika s vođom, odnosno temelji se na osjećaju jedinstva unutar organizacije. Što je odnos između vođe i zaposlenika kvalitetniji to je veća razina referentne moći koju vođa posjeduje. Stručna moć utemeljena je na posebnim znanjima, vještinama i sposobnostima koje vođa posjeduje te na temelju tih značajki vođa postiže svoj autoritet. Dujanić (2006) navodi da vođa mora biti sposoban odabrati pojedini tip moći ili kombinaciju određenih tipova moći s obzirom na pojedinu situaciju. Buble (2000) ističe da je unatoč svim tipovima moći najbitnije da zaposlenici imaju povjerenja u vođu i da su ga spremni slijediti.

Osim važnih karakteristika koje vođa mora imati kako bi bio uspješan, on mora biti i faktor koji motivira svoje zaposlenike. Beck navodi kako motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju na određeni način u određenim okolnostima (Barbir, 2020 prema Beck, 2003). Motivacija uključuje velik broj unutarnjih i vanjskih čimbenika, a kvalitetan motivacijski sustav trebao bi osigurati određene vrste ponašanja zaposlenika. Bahtijarević-Šiber navodi kako su ciljevi i funkcije kvalitetnog motivacijskog sustava privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, osiguravanje uspješnog izvršavanja zadataka, identifikacija zaposlenika s organizacijom te poticanje kreativnosti i inovativnosti (Barbir, 2020 prema Bahtijarević-Šiber, 1999).

## 4. OSOBINE LIČNOSTI I VODSTVO

Dva modela koja su se izdvojila kao dominantni za identificiranje crta osobnosti te za praktičnu primjenu u organizaciji su Myers - Briggsov tipski indikator i model „Big five“. Myers - Briggsov tipski indikator (Robbins i Judge, 2009 prema McCrae i Costa, 1989) široko je korišten instrument koji se sastoji od sto pitanja o tome kako se osoba osjeća i ponaša u pojedinoj situaciji. Prema tome se pojedinci mogu opisati kao introvertirani ili ekstrovertirani, osjetilni ili intuitivni, misaoni ili osjećajni, prosudbeni ili perceptivni. Navedene se podjele potom kombiniraju u šesnaest tipova osobnosti. Model „Big five“ pokazao se mnogo vrjedniji te s dokazanom uspješnošću u predviđanju ponašanja pojedinca. Općenito je pokazano kako tih pet crta osobnosti obuhvaćaju različitosti kod ljudi te čine temelj za sve ostale osobine ličnosti (Robbins i Judge, 2009 prema Digman, 1990).

### 4.1. Big five i vodstvo

Emocionalna stabilnost je unutarnji čimbenik koji omogućava predanost poslu, timu i izvršavanje zadataka, posebice u emocionalno zahtjevnim poslovima. Naime u pojedinim poslovima je kontrola ljutnje i frustracije bitna profesionalna kompetencija (Dale i Harrison, 2017). Hershcovis i sur. (2007) pronalazi kako pojedinci visoko na neuroticizmu češće doživljavaju situacije kao frustrirajuće te mogu reagirati ljutito i na radnom mjestu. Također, kontrola emocija je kompetencija važna za policijske poslove te je viša razina emocionalne stabilnosti povezana s profesionalnom učinkovitošću (Barrick i Mount, 1991). Swider i Zimmerman (2010) pronalaze kako je neuroticizam čimbenik rizika za poteškoće poput emocionalne iscrpljenosti depersonalizacije drugih i osjećaja nekompetentnosti te manjka uspjeha. Colbert i sur. (2012) navode moguće razloge zašto pojedinci visoko na neuroticizmu nisu uspješni u vođenju. Naime, s obzirom na sklonost ljutitim reakcijama, zaposlenici će na njih vjerojatno negativno reagirati (Colbert i sur., 2012 prema Weisband i Atwater, 1999). Nadalje, takvi pojedinci mogu biti nedosljedni u svom ponašanju zbog nesigurnosti i sklonosti depresivnom razmišljanju, a nemogućnost predviđanja ponašanja vođe rezultira niskom percepcijom vodstva. Konačno, neuroticizam je povezan s misaonim obrascem koji se usredotočuje na negativan učinak (Colbert i sur., 2012 prema Roelofs i sur., 2008). Također, Judge i sur. (2002) u svom istraživanju pronalaze kako je neuroticizam negativno povezan s uspješnim vođenjem.

Ekstraverzija se najčešće povezuje s učinkovitim vodstvom i sa spremnošću za vođenjem (Judge i sur., 2002). Ekstrovertirani pojedinci se više čine kao vođe u određenim situacijama, no Cain ističe kako se introvertirani pojedinci ne smiju zanemariti. Naime, oni su u većoj mjeri spremni slušati zaposlenike i prikupljati informacije te se odlično snalaze u rješavanju problema (Dale i Harrison, 2017 prema Cain, 2013). Antonioni prepoznaje kako pojedinci visoko na ekstraverziji nisu toliko uspješni u pregovaranju prilikom konfliktnih situacija jer njihova želja za dominacijom može voditi prema rješenju bez mogućnosti identificiranja onog što je najbolje za strane u konfliktu (Dale i Harrison, 2017 prema Antonioni, 1998). S druge strane, vodstvo često uključuje izražavanje optimizma i pozitivnih emocija (Colbert i sur., 2012 prema Connelly i Ruark, 2010) te je moguće da upravo to rezultira time da su ekstraverti češće percipirani kao vođe. Navedeno je u skladu s istraživanjem Colberta i sur. (2012) koji su pronašli da je značajnija povezanost s vodstvom dobivena kada su pojedinca ocjenjivali promatrači, nego kada je pojedinac sam sebe ocjenjivao na razini ekstraverzije. Nadalje, Judge i sur. (2002) su pronašli kako je ekstraverzija snažnije povezana pojavom da ekstravertirani pojedinci budu vođe, nego što je povezana sama uspješnost u vođenju.

Otvorenost prema iskustvu nije uvijek pozitivan prediktor općenite radne učinkovitosti s obzirom na to da uvelike ovisi o radnoj ulozi (Dale i Harrison, 2017 prema Furnham, 2008). Colbert i sur. (2012) su pronašli da, na razini menadžmenta, otvorenost uvelike doprinosi učinkovitom vodstvu. Naime, otvoreni menadžeri stvaraju ideje i spremni su poslušati i ideje ostalih zaposlenika. McCrae i Costa navode da takvi pojedinci imaju visoku toleranciju na nejasnoće i preferiraju složene zadatke, a upravo su te karakteristike važne da bi vođa pomogao zaposlenicima u postizanju ciljeva (Colbert i sur., 2012 prema McCrae i Costa, 1977). Peterson i sur. ispitivali su osobine ličnosti izvršnih direktora te su pronašli kako oni koji su percipirani kao otvoreni prema iskustvu smatrani su snažnim vođama koji su poticali intelektualnu fleksibilnost upravljačkog tima i odgovorno preuzimanje rizika (Dale i Harrison, 2017 prema Peterson i sur., 2003). Judge i sur. (2002) navode kako je kreativnost važna za uspješno vođenje te da istraživači sugeriraju da će se otvoreni pojedinci češće angažirati za ulogu vođe te da će u tome biti učinkoviti.

S obzirom na to da je u organizacijama uglavnom potrebno donositi velike odluke malo je vjerojatno da će pojedinci koji su visoko na dimenziji ugodnosti biti vođe. Naime, oni nastoje izbjeći konfliktne situacije i rasprave te pokazuju poštovanje prema drugima (Dale i Harrison, 2017 prema Antonioni, 1998). Nadalje, Judge i sur. (2002) navode kako je veza između ugodnosti i vodstva dvosmislena te su u svom istraživanju pronašli kako je povezanost ugodnosti i vodstva niska. Međutim, s obzirom na suvremene teorije vodstva poput transformacijskog,

pojedinci visoko na razini ugodnosti bi u tom slučaju mogli biti uspješni (Dale i Harrison, 2017 prema Chen i Zaccaro, 2013). Colbert i sur. (2012) navode kako situacije grupnog rada mogu spriječiti pojedince visoko na ugodnosti da preuzmu ulogu vođe, no ugodni pojedinci su općenito percipirani kao topli i osjetljivi na osjećaje ostalih, a te su karakteristike pozitivno povezane s uspješnim vodstvom.

U većini istraživanja rezultati pokazuju da savjesnost predviđa radni učinak u gotovo svim zanimanjima. Dakle, marljive, organizirane i uporne osobe obično imaju visok radni učinak (Robbins i Judge, 2009 prema Hertz i Donovan, 2001). Ključni aspekti koji čine savjesnost su usmjerenost na postignuće i pouzdanost, a u odnosu na navedene osobine ličnosti, savjesnost ima najjaču povezanost s učinkom na radnom mjestu, uključujući i policijske poslove (Barrick i Mount, 1991). Budući da savjesnost predviđa kompetentnost u izvršavanju zadataka, očekivano je da previđa uspješno vođenje (Colbert i sur., 2012), a s obzirom na to da su savjesni pojedinci ustrajni i dosljedni (Judge i sur., 2002 prema Goldberg, 1990) očekuje se da će biti učinkoviti u vođenju. Judge i sur. (2002) otkrili su kako su savjesni pojedinci uspješniji u vodstvu, dok Van Iddekinge i sur. u svom istraživanju časnika američke vojske pokazuju kako savjesnost ima izravan pozitivan učinak na vodstvo te kako je to povezano i sa snažnijom motivacijom za vođenjem (Dale i Harrison, 2017 prema Van Iddekinge, 2009).

#### **4.2. Big five i tri temeljna stila vođenja**

S obzirom na karakteristike osoba koje su visoko na neuroticizmu, istraživanja često pokazuju da vodstvo takvih pojedinaca neće biti učinkovito (Johnson i Hill, 2009). Naime, neuroticizam je povezan s niskim samopoštovanjem te s općim uvjerenjem da pojedinac neće uspješno obaviti zadatak i postići zadan cilj (Bono i sur., 2002). Navedena osobina ličnosti je često povezana s laissez - faire stilom vođenja, a povezanost se objašnjava time da pojedinci nisu u mogućnosti učinkovito rješavati organizacijske zadatke te postoji tendencija prepuštanja donošenja odluka zaposlenicima. Hassan, Asad i Hoshino (2016) su ispitali stilove vođenja te su rezultati pokazali kako se laissez - faire stil može povezati s pojedincima koji imaju višu razinu neuroticizma. Nadalje, vođe s niskom razinom neuroticizma su uglavnom koristili demokratski stil vođenja, dok je autokratski bio prisutan kod vođa koji imaju nešto više razine neuroticizma. S druge strane, Alkahtani i sur. (2011) su pokazali da će vođe koje su nisko na neuroticizmu češće koristiti autokratski stil vođenja.

Ekstraverzija može biti povezana s mnogim karakteristikama koje su povezane s uspješnim vođenjem. Johnson i Hill (2009) navode kako su komunikativni, sudjeluju na raznim

događanjima te djeluju na društveno poželjan način. S obzirom na to, određeni autori povezuju ekstraverziju s demokratskim stilom vođenja. Hassan, Asad i Hoshino (2016) su pokazali kako pojedinci koji koriste autokratski stil imaju umjerenu razinu ekstraverzije, a sukladno s prethodnim nalazima pojedinci visoko na ekstraverziji preferiraju demokratski stil vođenja, također, niska ekstraverzija je uglavnom povezana s laissez - faire stilom. Nadalje, Bertsch i sur. (2017) su u svom istraživanju dobili rezultat koji pokazuje da je ekstraverzija pozitivno povezana s demokratskim stilom vođenja.

Istraživanje koje su proveli Hassan, Asad i Hosino (2016) pokazalo je da visoku razinu otvorenosti imaju vođe koji pretežito koriste laissez - faire stil, dok je niska razina otvorenosti povezana s autokratskim stilom vođenja. Bertsch i sur. (2017) dobili su značajnu negativnu povezanost otvorenosti i autokratskog stila vođenja, što je u skladu s istraživanjima koja navode kako pojedinci otvoreni prema iskustvu najčešće neće koristiti autokratski stil vođenja. Nadalje, Stevens i Ash (2001) su otkrili pozitivnu povezanost otvorenosti i demokratskog stila vođenja. Takvi nalazi su u skladu s teorijom koja nalaže kako su otvoreni pojedinci spremni razmotriti nove ideje (Dale i Harrison, 2017), a karakteristike demokratskog stila su uključivanje zaposlenika u postavljanje ciljeva, kao i mogućnost da utječu na odluke vođe (Kurtić i Kulović, 2011). Međutim, zanimljivo je istaknuti kako su Alkahtani i sur. (2011) dobili pozitivnu povezanost otvorenosti i autokratskog stila, što nije u skladu s prethodnim istraživanjima.

Johnson i Hill (2009) ističu kako vođe s izraženom osobinom ugodnosti rade na tome da pomognu drugima u donošenju odluka, što se može povezati s demokratskim vodstvom, a umjerena razina ugodnosti povezana je s autokratskim stilom vođenja u određenim istraživanjima (Hassan, Asad i Hoshino, 2016). Stevens i Ash (2001) su ispitivali osobine ličnosti i preferirani tip vođenja te su dobili rezultate koji pokazuju povezanost ugodnosti i demokratskog stila vođenja. Kurtić i Kulović (2011) naglašavaju kako su karakteristike demokratskog stila povjerenje u podređene, a izraženo povjerenje u međuljudskim odnosima je povezana s ugodnošću (Dale i Harrison, 2017 prema Costa i McCrae, 1992). Moguće je da će ugodni pojedinci biti skloni i laissez - faire tipu vođenja s obzirom na to da Colbert i sur. (2012) navode kako određene situacije mogu spriječiti pojedince visoko na ugodnosti da preuzmu ulogu vođe.

Johnson i Hill (2009) vjeruju da se uspjeh u vodstvu najčešće uvjetovan, stoga je takav vođa pozitivno povezan s demokratskim stilom vođenja jer želi odgovorno i kvalitetno odraditi radne zadatke, dok Hassan, Asad i Hoshino (2016) u svom istraživanju pokazuju kako je visoka savjesnost povezana s autokratskim stilom vođenja. Alkahtani i sur. (2011) su pronašli pozitivnu povezanost savjesnosti i demokratskog, ali i autokratskog tipa vođenja. Čini se da će savjesni

pojedinci kvalitetno obavljati svoje zadatke kada prakticiraju autokratski i demokratski tip vođenja. Naime, malo je vjerojatno da će savjesni pojedinci biti laissez - faire vođe s obzirom na to da se takav stil povezuje s izbjegavanjem moći i odgovornosti od strane vođe (Buble, 2000).

S obzirom na manjak istraživanja koja ispituju osobine ličnosti te autokratski, demokratski i laissez - faire tip vođenja teško je dati konkretne zaključke. Naime, rezultati su često neujednačeni, ali i oprečni te je potrebno napraviti više istraživanja koja proučavaju navedene odnose.



## 5. EMPIRIJSKI DIO

U prethodnim poglavljima ovog diplomskog rada prikazan je teorijski dio osobina ličnosti te su teorijski objašnjeni tipovi vođenja unutar organizacije. Za potrebe empirijskog dijela rada provedeno je ispitivanje osobina ličnosti rukovoditelja na različitim razinama unutar Antiterorističke jedinice Lučko (u daljnjem tekstu: ATJ Lučko) te je analiziran način na koji isti rukovode ljudima u odnosu na tri temeljna tipa vođenja: autokratski, demokratski te laissez-faire tip vođenja. Za potrebe ispitivanja osobina ličnosti rukovoditelja korišten je Petofaktorski upitnik ličnosti (Big five Inventory – BFI, John i Srivastava, 1999).

### 5.1. Osnovne informacije o ATJ Lučko

ATJ Lučko osnovana je 07.09.1990. godine. Prva je specijalna postrojba u Republici Hrvatskoj, a ujedno je i najelitnija policijska postrojba. Jedinica je poslužila kao baza iz koje su kasnije nastale Oružane snage Republike Hrvatske. ATJ Lučko dio je Ministarstva unutarnjih poslova, broji oko sto djelatnika te je pod direktnom nadležnošću Zapovjedništva specijalne policije, a jedinicu u stanje pripravnosti može staviti samo ministar unutarnjih poslova ili glavni ravnatelj policije u dogovoru s ministrom.

Slika 5. Grb specijalne policije



Izvor: Službena web stranica Ministarstva unutarnjih poslova, <https://policija.gov.hr/zapovjednistvo-specijalne-policije/418> (20.10.2021.)

ATJ Lučko danas djeluje na cijelom području Republike Hrvatske, a nadležna je za suzbijanje terorizma, rješavanje najsloženijih otmica i talačkih situacija, jedina je osposobljena za rješavanje otmica zrakoplova i drugih prijevoznih sredstava, vrši posebna osiguranja visokih državnih dužnosnika, radi na suzbijanju najtežih oblika kriminaliteta i uhićenju počinitelja najtežih kaznenih djela. Jedinica je osposobljena i za helikopterske operacije, zadaće potraga i spašavanja, snajperske operacije, pronalaženje, deaktiviranje i uništavanje formacijskih i improviziranih eksplozivnih naprava na zemlji i pod vodom, ronilačke intervencije te još niz drugih poslova.<sup>1</sup>

## **5.2. Analiza rukovoditelja**

Kako bi se objasnio dio analize rukovoditelja prikazat će se cilj i zadaci istraživanja, odnosno hipoteze te korištena metoda i postupak. U drugom djelu bit će prikazani rezultati te njihova interpretacija, a u trećem dijelu rasprava i praktična primjena.

### **5.2.1. Cilj i zadaci istraživanja**

Cilj analize je prikazati povezanost osobina ličnosti rukovoditelja sa stilom vođenja u organizaciji.

Hipoteza 1: Rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici neuroticizma će tim unutar organizacije voditi laissez - faire stilom.

Hipoteza 2: Rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici ekstraverzije će tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom.

Hipoteza 3: Rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici otvorenosti će tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom.

Hipoteza 4: Rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici ugodnosti će tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom.

Hipoteza 5: Rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici savjesnosti će tim unutar organizacije voditi autokratskim stilom.

---

<sup>1</sup> [https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ\\_MUP\\_RH/ATJ\\_Lucko.pdf](https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf) (20.10.2021.)

Za potrebe praktičnog primjera rukovoditeljima na tri razine podijeljen je Petofaktorski upitnik ličnosti (Big five Inventory – BFI, John i Srivastava, 1999) koji analizira neuroticizam, otvorenost, savjesnost, ekstraverziju te ugodnost, a sastoji se od 44 tvrdnje. Rukovoditelji su procjenjivali tvrdnje, odnosno koliko se pojedina tvrdnja odnosi na njih, pri čemu je 1 označavalo „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Razine rukovoditelja koje su analizirane su: *instruktor specijalističke obuke, zapovjednik voda te vođa specijalističkog tima*. Instruktor specijalističke obuke je najviša razina analiziranih rukovoditelja, zatim slijedi razina zapovjednik voda i potom razina vođa specijalističkog tima. Ukupno je analizirano šest rukovoditelja, rukovoditelji su upitnik rješavali individualno te je za rješavanje upitnika bilo potrebno oko 10 minuta, dok je za prikupljanje podataka bilo potrebno 5 dana.

Nakon prikupljenih upitnika isti su analizirani tako da se zbrojio rezultat za svaku pojedinu osobinu ličnosti kako bi se utvrdilo koja je osobina ličnosti i u kojoj mjeri najizraženija kod svakog od rukovoditelja te kako bi se dobiveni rezultati mogli usporediti sa značajkama jednog od tri tipa vođenja: demokratski, autokratski i laissez - faire tip.

### 5.2.2. Rezultati

Na *najvišoj rukovodećoj razini* analizirana su dva rukovoditelja koji se razlikuju po specijalnosti za koji su određeni. Rukovoditelj A prema upitniku ličnosti kao najizraženije osobine ličnosti ima otvorenost prema iskustvima i ugodnost, zatim slijedi savjesnost, potom ekstraverzija i najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj A vodi i organizira rad svojih djelatnika najbliži je demokratskom modelu upravljanja jer rukovoditelj delegira velik dio ovlasti na djelatnike, ali zadržava mogućnost konačnog donošenja odluke, rad unutar tima dijeli se ravnopravno i dopuštena je komunikacija u oba smjera. Djelatnici na zahtjeve rukovoditelja A reagiraju predano i disciplinirano te u većini slučajeva poštuju i slažu se s njegovim odlukama.

Za rukovoditelja B upitnik ličnosti pokazao je sljedeće podatke: najizraženija osobina ličnosti je savjesnost, potom su na istoj razini otvorenost prema iskustvima i ekstraverzija, zatim slijedi ugodnost te očekivano, najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj B organizira rad svojih djelatnika najbliži je autokratskom modelu upravljanja. Rukovoditelj B je tip vođe koji jasno poznaje i koristi svoje ovlasti na potpuno pravedan način, ne uskraćuje prava svojih djelatnika niti u jednom smislu te uživa veliko povjerenje djelatnika. Rukovoditelj B kod dodjele zadataka jasno i nedvosmisleno dodjeljuje zadatke vodeći brigu o

sposobnostima koje djelatnici posjeduju. U situacijama kada je to potrebno dozvoljava komunikaciju u oba smjera, jer prepoznaje da to može biti korisno za napredak cijelog tima. Pritisak koji stavlja na djelatnike je u skladu s njihovim sposobnostima i s onim što se očekuje da oni mogu obaviti, a to u većini slučajeva donosi kvalitetno obavljenim zadacima.

Na *srednjoj razini rukovoditelja* analiziran je jedan rukovoditelj i to u rangu zapovjednik voda. Rukovoditelj C ispunio je upitnik ličnosti koji je pokazao sljedeće podatke: najviše izražena osobina ličnosti je otvorenost prema iskustvima, potom savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i na kraju neuroticizam. Rukovoditelj C organizira rad u timu u skladu s autokratskim modelom upravljanja, poznaje svoje ovlasti i preuzima odgovornost za delegirane zadatke. Rukovoditelj C raspoređuje djelatnike na jasno određene zadatke te u većini situacija ne dozvoljava individualnu inicijativu, odnosno preferira izvršavanje zadataka na način koji je on odredio. Djelatnici na takav način vođenja u većini slučajeva reagiraju s odobravanjem te rukovoditelj C ima povjerenje svojih podređenih.

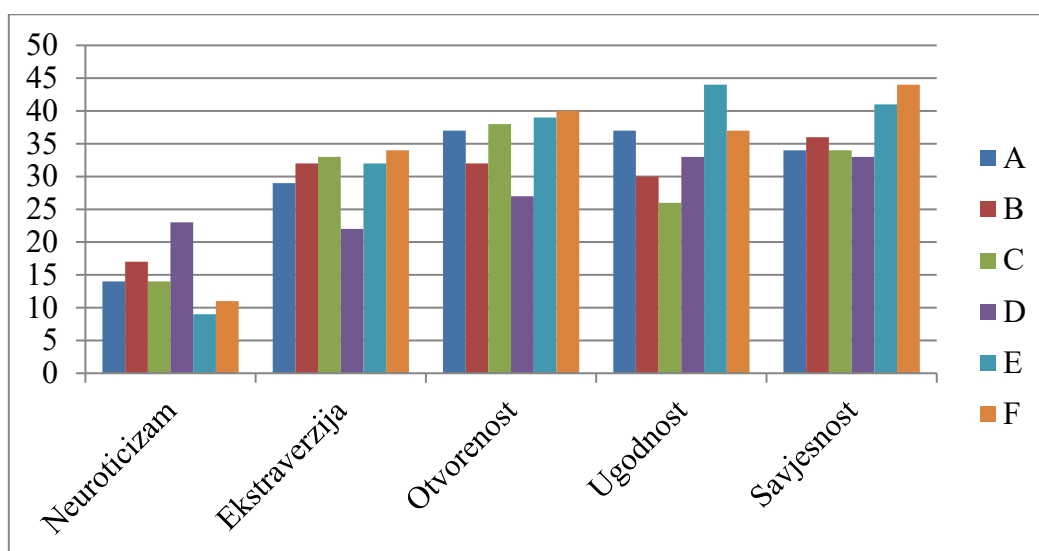
*Najniža razina rukovoditelja* prema ustroju ATJ Lučko je vođa specijalističkog tima, međutim to je možda i najvažnija rukovodeća pozicija zbog toga što vođa tima odgovara za sve ljude u timu i donosi najvažnije odluke prilikom izvršenja najsloženijih zadataka. To je osoba od povjerenja kojoj svi u timu vjeruju i spremni su slušati i izvršavati njene zapovjedi. Petofaktorski upitnik ličnosti ispunila su tri rukovoditelja na toj razini. Rukovoditelj D prema upitniku ličnosti najizraženiji rezultat ima za dvije osobine ličnosti, a to su savjesnost i ugodnost. Zatim, prema upitniku ličnosti slijede otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i neuroticizam na posljednjem mjestu kao najmanje izražena osobina ličnosti. Rukovoditelj D vodi tim tako da jasno određuje zadatke svakoga u timu te svatko u timu snosi odgovornost za svoje postupke. Rukovoditelj D inzistira na ozbiljnosti i samoinicijativnosti u trenucima kada nema planiranih zadataka te očekuje da svaki od članova tima dodatno radi na usavršavanju svojih sposobnosti vezanih uz specifičnosti posla koji se obavlja. Kod mlađih članova tima to u većini slučajeva djeluje motivirajuće, dok stariji članovi u timu ponekad znaju biti nezadovoljni takvom radnom etikom. Rukovoditelj D dozvoljava komunikaciju u oba smjera i uvijek stoji na raspolaganju za sve nedoumice koje članovi tima mogu imati. Takav način rukovođenja odgovara autokratskom modelu upravljanja i djelatnici dobro reagiraju na red i disciplinu koja se od njih zahtjeva.

Rukovoditelj E drugi je po redu rukovoditelj na razini vođe specijalističkog tima. Prema rezultatima upitnika ličnosti njegove osobine ličnosti izražene su ovim redom: ugodnost, savjesnost, otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i najmanje izražena osobina je neuroticizam. Rukovoditelj E vodi tim na način koji nije strogo strukturiran, članovi tima prema međusobnom dogovoru biraju zadatke i zonu odgovornosti u kojoj se najbolje snalaze.

Rukovoditelj E jasno određuje samo ključne zadatke svakog u timu, a ostatak obaveza članovi tima međusobno dogovaraju. Sve članove tima smatra ravnopravnima i dopušta komunikaciju u svim smjerovima, a atmosfera u timu je opuštenija u odnosu na druge timove. Svi članovi tima prilikom izvršavanja najstroženijih zadataka mogu donositi odluke ako su odluke pogodne za dobrobit cijelog tima. Način na koji rukovoditelj E vodi specijalistički tim specifičan je za laissez-faire model upravljanja.

Posljednji rukovoditelj koji je ispunjavao upitnik ličnosti također se nalazi na razini vođe specijalističkog tima u ATJ Lučko. Prema Petofaktorskom upitniku ličnosti kod rukovoditelja F najviše je izražena osobina savjesnosti, na drugom mjestu je osobina otvorenost prema iskustvima, zatim slijedi osobina ugodnosti te na četvrtom i petom mjestu ekstraverzija i neuroticizam. Rukovoditelj F vodi tim demokratskim modelom upravljanja. Karakterizira ga odgovorno i precizno obavljanje poslova što potvrđuje i upitnik ličnosti budući da je u ovom slučaju najizraženija osobina ličnosti savjesnost. Rukovoditelj F pravedno raspoređuje zadatke u timu te cijeni odgovornost i samoinicijativnost članova tima. Rukovoditelj F na članove tima djeluje motivirajuće i stoji na raspolaganju za eventualne nesuglasice ili probleme. Komunikacija unutar tima dozvoljena je u svim smjerovima, a osjećaj odgovornosti podiže sudjelovanjem svakog od članova tima u izvršavanju specifičnih zadataka. Članovi tima na ovakav način rukovođenja odgovaraju profesionalnim pristupom i maksimalnim zalaganjem te imaju puno povjerenje u rukovoditelja F.

**Graf 1. Prikaz osobina ličnosti rukovoditelja ATJ Lučko**



Izvor: autor

Grafikon prikazuje brojčani rezultat pojedine crte ličnosti svakog od rukovoditelja s obzirom na ispitivane crte ličnosti. Rukovoditelji su označeni različitim bojama i to: rukovoditelj A označen je plavom bojom, rukovoditelj B crvenom bojom, rukovoditelj C zelenom bojom, rukovoditelj D ljubičastom bojom, rukovoditelj E svjetlo plavom bojom te je rukovoditelj F označen narančastom bojom, a podaci rukovoditelja prikazani su na legendi grafikona. Na osi Y prikazan je brojčani rezultat dobiven analizom upitnika, dok su na osi X crte ličnosti neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, ugodnost i savjesnost. Promatrajući os Y možemo iščitati brojčani iznos za svaku crtu ličnosti na osi X kod pojedinog rukovoditelja.

### 5.2.3. Rasprava

Hipoteza 1 navodi da će rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici neuroticizma tim unutar organizacije voditi laissez - faire stilom. S obzirom na to da ne postoji rukovoditelj koji, u odnosu na druge crte ličnosti, ima najviše izraženu ljestvicu neuroticizma ova hipoteza nije potvrđena. Međutim, potrebno je istaknuti da upravo rukovoditelj E s najnižom razinom neuroticizma tim unutar organizacije vodi laissez - faire stilom, što je u suprotnosti s prethodnim istraživanjima i postavljenom hipotezom.

Hipoteza 2 pretpostavlja da će rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici ekstraverzije tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom. Kao i u prethodnom slučaju, ne postoji rukovoditelj koji ima najviše izraženu ekstraverziju u odnosu na ostale crte ličnosti. Rukovoditelj B koji na drugom mjestu ima izraženu ekstraverziju, uz crtu otvorenosti, vodi tim na način koji je najbliže autokratskom modelu ličnosti te hipoteza 2 nije potvrđena.

Hipoteza 3 navodi da će rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici otvorenosti tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom. Rukovoditelj s najvišom razinom otvorenosti prema iskustvu je rukovoditelj C koji djelatnicima rukovodi autokratskim stilom, što znači da hipoteza 3 nije potvrđena. S druge strane, rukovoditelj A ima najviše izražene crte ličnosti otvorenost i ugodnost te je njegov stil vođenja najbliže demokratskom stilu stoga možemo reći da je hipoteza u tom slučaju djelomično potvrđena.

Hipoteza 4 pretpostavlja da će rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici ugodnosti tim unutar organizacije voditi demokratskim stilom. Rukovoditelj E ima najviše izraženu crtu ugodnosti u odnosu na ostale crte ličnosti, ali stil vođenja koji koristi najbliže je laissez - faire stilu te je takav nalaz u skladu s nalazima Colberta i sur. (2012) koji navode kako određene situacije mogu spriječiti pojedince visoko na ugodnosti da preuzmu ulogu vođe te je moguće da radi toga češće koriste laissez – faire stil. Međutim, uzimajući u obzir prethodno

spomenutu situaciju kod rukovoditelja A koji ima najviše izraženu otvorenost i ugodnost te vodi demokratskim stilom, možemo reći da je hipoteza djelomično potvrđena.

Hipoteza 5 navodi da će rukovoditelji koji imaju najviši rezultat na ljestvici savjesnosti tim unutar organizacije voditi autokratskim stilom. Rukovoditelj B ima najviše izraženu crtu savjesnosti te tim unutar organizacije vodi autokratskim stilom. Prema tome možemo reći da je hipoteza 5 potvrđena. Nadalje, rukovoditelj D uz izraženu savjesnost na istoj razini ima i osobinu ugodnost, ali tim unutar organizacije vodi autokratskim stilom, dok rukovoditelj F koji kao najizraženiju osobinu ličnosti ima savjesnost tim unutar organizacije vodi demokratskim stilom. Prema tome, hipoteza 5 je potvrđena kod dva od tri rukovoditelja.

Prema analizi tri razine rukovoditelja unutar ATJ Lučko vidljivo je da rukovoditelji na svim razinama na prvom ili drugom mjestu imaju izraženu savjesnost. Savjesnost podrazumijeva da pojedinac unaprijed planira izvršavanje zadataka te je općenito organiziran. Savjesni pojedinci su disciplinirani, pažljivi i pouzdani. Isto tako, svim ispitanim rukovoditeljima najniže izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Kao što je već spomenuto, suprotni kraj dimenzije neuroticizma odnosi se na emocionalnu stabilnost. Emocionalno stabilni pojedinci sposobni su obavljati visoko rizične poslove, lakše podnose stres, karakterizira ih smirenost u stresnim situacijama te mogućnost adekvatnog funkcioniranja u izazovnim i neizvjesnim situacijama. Budući da je postupak prilikom selekcije kandidata za primitak u ATJ Lučko specifičan u odnosu na druge poslove te se od pojedinca očekuje da posjeduje određene psihofizičke sposobnosti koje za većinu drugih poslova nisu potrebne, logičan je zaključak da specifični pojedinci prolaze selekcijski postupak te da ih karakteriziraju određene osobine ličnosti. Prema podacima iz upitnika ličnosti i načinom na koji rukovoditelji unutar ATJ Lučko vode svoje podređene može se zaključiti da jedinica ima kvalitetan i sposoban rukovodeći kadar te da je za napredovanje na rukovodeće pozicije ključno prepoznavanje osobina vođe od strane okoline unutar koje pojedinac djeluje. Za dolazak na rukovodeću poziciju na bilo kojoj razini ključno je steći povjerenje ljudi zbog specifičnosti i rizika koje nosi obavljanje takvog posla. Prema rezultatima ispitivanja konkretan napredak u praksi mogao bi se postići uvođenjem psihologa u sastav jedinice. Uloga psihologa bila bi procjena kandidata prilikom selekcije za prijem u jedincu pri čemu bi se minimalizirala mogućnost pogreške u procjeni ličnosti potencijalnih kandidata, a isto tako psiholog bi bio uključen u procjenu spremnosti djelatnika za napredak na rukovodeće funkcije. Psiholog bi, kao stručna osoba, mogao održavati edukacije o uspješnom vođenju i ulozi vođe unutar jedinice, a isto tako imao bi svoju ulogu u situacijama nakon obavljanja potencijalno opasnih i stresnih zadataka ukoliko bi psihičko stanje djelatnika bilo narušeno, budući da ATJ Lučko obavlja poslove u kojima je stres svakodnevna pojava.

## 6. ZAKLJUČAK

Osobine ličnosti predmet su mnogih istraživanja te iz rezultata proizlaze korisni zaključci koji mogu pomoći pojedincu i organizacijama da razumiju svoje ponašanje, mijenjaju kontraproduktivna radna ponašanja te kompenziraju eventualne nedostatke. Definicija ličnosti se tijekom povijesti razvijala, a pojavili su se i mnogi pristupi i teorije koje objašnjavaju ličnost. Pristupi se razlikuju s obzirom na koji dio čovjeka su usmjereni, naime neki su usmjereni na nesvjesne procese, neki na situacijske odrednice, neki pristupi su usmjereni na interpretaciju informacija o sebi, neki na subjektivni doživljaj o sebi ili na prilagodbu pojedinca. Big five model ističe se kao najpouzdaniji model ličnosti te je objašnjen i korišten u radu. Proučavanjem vodstva istraživači su razvili nekoliko pristupa u kojima je moguće razlikovati različite modele vođenja. Pristupi se razlikuju s obzirom na načine na koje objašnjavaju određene modele pa je tako prvi pristup usmjeren na osobine vođa, drugi na ponašanje vođa, treći se temelji na čimbenicima radnih okolnosti, a posljednji se usmjerava na rast i potrebu za promjenom. U bihevioralnom pristupu ističe se model tri temeljna stila vođenja koji vođe gleda na tri razine: od potpunog preuzimanja moći i donošenja odluka od strane vođe, preko zadržavanja konačne odgovornosti uz prenošenja autoriteta na zaposlenike do visoke samostalnosti zaposlenika uz minimalnu pomoć vođe. U radu su istaknuta načela vodstva, ali i važnost određenih vještina menadžera. Naime, vođa je pokretač organizacije, a vođenje organizacije bitan je segment uspješnosti. Uspješno vođenje doprinijet će zadovoljstvu zaposlenika te učinkovitim postizanju ciljeva.

Mnogi istraživači su prepoznali važnost ispitivanja odnosa osobina ličnosti i vodstva. Emocionalna stabilnost se ističe kao ključna za uspješno vođenje, osobito u poslovima koji su emocionalno zahtjevni. Ekstraverzija u mnogim situacijama može doprinijeti uspješnom vođenju, no i suprotni kraj te dimenzije može biti poželjan. Naime, introvertirani pojedinci imaju svoja obilježja koja pomažu pri rješavanju organizacijskih problema. Otvorenost prema iskustvu može biti poželjna karakteristika vođe, no to uvelike ovisi o radnoj ulozi, dok je ugodnost poželjna osobina, ali se takvi pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti vođenja. Očekivano, savjesnost je povezana s radnim učinkom u gotovo svim zanimanjima, a istraživanja pokazuju povezanost s uspješnim vođenjem. Odnos osobina ličnosti i tri temeljna stila vođenja manje je jasan. Određeni odnosi se češće javljaju, no s obzirom na manjak istraživanja i oprečne rezultate teško je dati konkretne zaključke. Moguće je kako osobine ličnosti i stil vođenja uvelike ovisi o konkretnoj radnoj okolini te ciljevima, zadaćama, kadru i selekciji zaposlenika.



U radu su analizirani rukovoditelji na različitim razinama unutar Antiterorističke jedinice Lučko. Rukovoditelji su ispunili Petofaktorski upitnik ličnosti te su opisani njihovi načini vođenja timova unutar organizacije. S obzirom na veličinu uzorka te činjenicu da provedena analiza nije istraživanje u punom smislu riječi nemoguće je dati zaključak provedene analize, no rezultati mogu biti korisni. Vidljivo je kako se određeni nalazi analize rukovoditelja mogu povezati s prethodnim istraživanjima te su u skladu s određenim teorijskim nalazima. Različite vrsta posla zahtijevaju različite osobine, sposobnosti i znanja od pojedinca, iz čega proizlazi činjenica da postoje različite vrste vođa koji se moraju znati izboriti sa svim problemima koje im poslovna situacija donese. Svakom pojedincu ostaje prilika za rast i napredak koristeći svoja znanja i vještine kako bi jednog dana postao uspješan vođa te kako bi ga ljudi prepoznali i kako bi ga bili spremni pratiti bez obzira na osobine ličnosti koje posjeduje.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Atkinson, R.L. i Hilgard, E. (2007): Uvod u psihologiju. Jastrebarsko: Naklada Slap
2. Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
3. Buble, M. (2000): Management. Split: Ekonomski fakultet
4. Dujanić, M. (2006): Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
5. Fulgosi, A. (1981): Psihologija ličnosti. Zagreb: Školska knjiga
6. Glasser, W. (1998): Kvalitetna škola – škola bez prisile. Zagreb: Educa
7. Goleman, D. (1997): Emocionalna inteligencija - Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga
8. Kurtić, A. i Kulović Dž. (2011): Poslovno vođenje. Sarajevo: Jordan Studio
9. Larsen R. J. i Buss, D. M. (2008): Psihologija ličnosti. Jastrebarsko: Naklada Slap
10. Lebedina Manzoni, M. (2007): Psihološke osnove poremećaja u ponašanju. Jastrebarsko: Naklada Slap
11. Turner, C. (2003): Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija. Zagreb: Mozaik knjiga
12. Vodopija, Š. (2007): Umijeće slušanja. Zadar: Edicija erudita

### Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

1. Alkahtani, A.H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. i Nikbin, D. (2011): The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers, Australian Journal of Business and Management Research, 1(2), 70-98 (15.10.2021.)
2. Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, Personnel Psychology, 44, 1- 26 (15.10.2021.)
3. Bertsch, A., Nguyen, H. T. H., Alford, A., Baran, W., Reynen, J., Saeed, M. i Ondracek, J. (2017): Exploring the Relationship Between Personality and Preferred Leadership, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 14(1), 1-14 (15.10.2021.)

4. Bono, J. E., Judge, T. A., Erez, A. i Thoresen, C. J. (2002): Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693–710 (16.10.2021.)
5. Colbert, 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(4), 670-685 (16.10.2021.)
6. Costa, P. i McCrae, R. R. (2008): The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*, 2, 179-198 (17.10.2021.)
7. Dale, L. i Harrison, D. (2017): How the Big Five personality traits in CPSQ increase its potential to predict academic and work outcomes. *Cambridge Assessment Admissions Testing*, 1-23 (23.10.2021.)
8. Danner, P. (2016): If You Want Creativity in Your Organizations, Seek Out the Introvert, *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 40-41 (21.10.2021.)
9. Hassan , H., Asad, S. i Hoshino, Y. (2016): Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions, *Universal Journal of Management*, 4(4), 161 – 179 (21.10.2021.)
10. Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M.M. i Sivanathan, N. (2007): Predicting workplace aggression: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238 (15.10.2021.)
11. Jensen, M. (2015): Personality Traits, Learning and Academic Achievements. *Journal of Education and Learning*, 4(4), 91-118 (15.10.2021.)
12. John, O. P., Srivastava, S. (1999): The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives, *Handbook of personality - Theory and research*, Guilford Press, 40(20), 102-138 (05.10.2021.)
13. Johnson, J. L. i Hill, W. R. (2009): Personality traits and military leadership, *Individual Differences Research*, 7(1), 1–13 (22.10.2021.)
14. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. i Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780 (19.10.2021.)
15. Krapić, N. (2005): Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14(1), 39-56 (19.10.2021.)
16. McCutchan, K. A. (2013): Attachment anxiety and avoidance and the big five personality traits: their relationship to self-esteem. Arcata: The Faculty of Humboldt State University (13.10.2021.)

17. Robbins S. P. i Judge T. A. (2009): Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE.
18. Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., i Hill, P. L. (2014): What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology*, 50(5), 1315–1330 (20.10.2021.)
19. Rothmann S. i Coetzer E. P. (2003): The Big Five personality dimensions and job performance, *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74 (26.09.2021.)
20. Spark, A., Stansmore, T. i O'Connor, P. (2018): The failure of introverts to emerge as leaders: The role of forecasted affect, *Personality and Individual Differences*, 121(8), 84-88 (14.10.2021.)
21. Stevens, C. D. i Ash, R. A. (2001): Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 500–517 (27.09.2021.)
22. Swider, B. W. i Zimmerman, R. D. (2010): Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506 (18.10.2021.)
23. Vuković, D. (2015): Društvena odgovornost i vodstvo u organizaciji, *Zbornik radova 7. Konferencije o DOP-u*, 373-385 (29.09.2021.)

#### **Internetski izvori:**

1. [https://mup.gov.hr/UserDocsImages/minstarstvo/USTROJ\\_MUP\\_RH/ATJ\\_Lucko.pdf](https://mup.gov.hr/UserDocsImages/minstarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf) (20.10.2021.)
2. <https://policija.gov.hr/zapovjednistvo-specijalne-policije/418> (20.10.2021.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### **Slike:**

Slika 1. Model autokratskog stila

Slika 2. Model demokratskog stila

Slika 3. Model laissez - faire stila

Slika 4. Tri temeljna stila vodstva

Slika 5. Grb specijalne policije

### **Tablice:**

Tablica 1. Facete Petofaktorskog modela ličnosti

Tablica 2. Karakteristike autokratskog stila

Tablica 3. Karakteristike demokratskog stila

Tablica 4. Sistematizacija modela vodstva

### **Grafovi:**

Graf 1. Prikaz osobina ličnosti rukovoditelja ATJ Lučko

## 9. PRILOZI

### Prilog 1: Upitnik osobina ličnosti

Ovdje su nabrojane neke osobine koje se mogu, ali i ne moraju odnositi na Vas. Molimo Vas da pokraj svake tvrdnje upišete jedan broj koji će označavati koliko se Vi slažete ili ne slažete s tom tvrdnjom. Pritom brojevi znače sljedeće:

- 1 - uopće se ne slažem**  
**2 - uglavnom se ne slažem**  
**3 - niti se slažem niti se ne slažem**  
**4 - uglavnom se slažem**  
**5 - u potpunosti se slažem**

Sebe vidim kao osobu koja...

- |   |  |
|---|--|
| _____ 1. Je pričljiva.  | _____ 25. Je inventivna.   |
| _____ 2. Često kod drugih pronalazi nedostatke.               | _____ 26. Zna što hoće i ustraje u svojim ciljevima.             |
| _____ 3. Temeljito obavlja posao.                             | _____ 27. Može biti hladna i distancirana.                       |
| _____ 4. Je depresivna, tužna.                                | _____ 28. Ustraje sve dok ne završi zadatak.                     |
| _____ 5. Je originalna, ima nove ideje.                       | _____ 29. Sklona zlovoljnosti.                                   |
| _____ 6. Je suzdržana.  | _____ 30. Cijeni umjetničke i estetske doživljaje.               |
| _____ 7. Je spremna pomoći i nesebična je.                    | _____ 31. Je ponekad plašljiva i povučena.                       |
| _____ 8. Može biti ponešto nemarna.                           | _____ 32. Je prema gotovo svima pažljiva i ljubazna.             |
| _____ 9. Je opuštena i dobro se suočava sa stresom.           | _____ 33. Stvari obavlja efikasno.                               |
| _____ 10. Je radoznala i zanimaju je brojne različite stvari. | _____ 34. Ostaje smirena i u napetim situacijama.                |
| _____ 11. Je puna energije.                                   | _____ 35. Više voli rutinske poslove.                            |
| _____ 12. Započinje svađe s drugima.                          | _____ 36. Je otvorena i društvena.                               |
| _____ 13. Pouzdano obavlja poslove.                           | _____ 37. Je ponekad gruba prema drugima.                        |
| _____ 14. Može biti napeta.                                   | _____ 38. Planira i slijedi svoje planove.                       |
| _____ 15. Je izrazito pametna i dubokoumna.                   | _____ 39. Se lako iznervira.                                     |
| _____ 16. Kod drugih stvara entuzijazam.                      | _____ 40. Voli razmišljati i igrati se idejama.                  |
| _____ 17. Je blage, pomirljive prirode.                       | _____ 41. Nema interesa za umjetnost.                            |
| _____ 18. Je sklona neorganiziranosti.                        | _____ 42. Voli surađivati s drugima.                             |
| _____ 19. Je jako zabrinuta.                                  | _____ 43. Se lako zbuni.   |
| _____ 20. Je maštovita.                                       | _____ 44. Ima profinjen ukus za umjetnost, muziku i književnost. |
| _____ 21. Je često tiha.                                      |  |
| _____ 22. Je općenito puna povjerenja.                        |  |
| _____ 23. Je sklona lijenosti.                                |  |
| _____ 24. Je emocionalno stabilna i lako se ne uznemirava.    |  |



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, JOSIP NAČIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

OSOBINE LIČNOSTI I TIPOVI

VOĐENJA U ORGANIZACIJI

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Načić



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja JOSIP IVAČIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

U Virovitici, 05.11.2021.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*