

PREGLED ODABRANIH PRISTUPA VODSTVU I NJIHOVA PRIMJENA U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA

OVERVIEW OF THE SELECTED LEADERSHIP APPROACHES AND THEIR APPLICATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Maja Gotal

Stručni članak

Sažetak: U radu se govori o pojmu vodstva, domeni vodstva koja se sastoji od tri elementa - vođe, sljedbenika i situacije, te se govori o odnosu vodstva i moći. Dan je i pregled nekoliko odabranih pristupa vodstvu s naglaskom na njihovu primjenu u suvremenim organizacijama. Rad govori o pristupu temeljenom na osobinama, pristupu temeljenom na vještinama, na stilu, situacijskom pristupu, transformacijskom vodstvu, teoriji puta do cilja te novijim stilovima vodstva (trening, supervodstvo, vodstvo služenjem, poduzetničko vodstvo).

Ključne riječi: domena vodstva, moć, pristupi vodstvu, stilovi vodstva, vodstvo

Professional paper

Abstract: This paper gives the definition of leadership. The relationship between leadership and power is defined as well as the leadership domain that consists of three elements – leader, follower and situation. A few different leadership approaches are considered, with an emphasis on their application in modern organizations. These are as follows: the approach based on leader's qualities; the approach based on leader's skills; the approach based on style; situational approach; transformational leadership; path-goal theory; and some newer leadership styles (training, supreme leadership, leading by serving, entrepreneurial leadership).

Key words: leadership domain, power, leadership approaches, leadership styles, leadership

1. UVOD

1.1. Definicija vodstva

Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja [1]. Prema ovoj definiciji vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos – vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika. Vodstvo se odvija u kontekstu skupina – uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj (mala radna skupina, skupina u zajednici ili velika skupina koja obuhvaća čitavu organizaciju). Usmjerenost na ciljeve koju podrazumijeva vodstvo znači da je vodstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe, pri čemu vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići.

Prema Certu i Certu vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put (u idealnoj situaciji taj je put u skladu sa čimbenicima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta). Središnja ideja dana u ovoj definiciji vodstva je ostvariti ciljeve s pomoću ljudi [2].

Anglosaksonski etimološki korijen riječi *lead*, *leader* i *leadership* – voditi, vođa i vodstvo – jest *laed*, što znači "staza" ili "put". Glagol *laeden* znači "putovati". Sukladno tome, vođa je onaj koji svojim suputnicima pokazuje put, hodajući ispred njih [3]. Metafora vođe kao kormilara ima dvije grupe pristalica: oni koji na vođe gledaju kao na pokretače šahovskih figura u igri zvanj život (u stanju su pokrenuti ljude), i oni koji ih gledaju kao pojedince koji se obraćaju kolektivnoj mašti svojih ljudi i navode ih da im se pridruže na putovanju (mogu motivirati radnike da se potpuno posvete poslu i ulože dodatni napor). Postoji i treće gledište gdje su vođe doživljeni kao obične figure kojima manipuliraju sile okruženja i prevladava mišljenje da je gotovo svejedno tko je na čelu jer su društvene sile odgovorne za ono što ljudi čine.

1.2. Domena vodstva

Domena vodstva sastavljena je od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije (slika 1.). Uz ličnost, poziciju i iskustvo vođe domena vodstva obuhvaća i osobnosti sljedbenika (zajedno s njihovim stavovima, vrijednostima i vjerovanjima, te snagom povezanosti unutar grupe) u kombinaciji sa situacijom (priroda zadatka, tip organizacije, korporativna kultura, faktori

djelatnosti i socioekonomska/politička situacija). U literaturi se za spomenuto može pronaći i naziv „jednadžba vodstva“ [3].



Slika 1. Domena vodstva (prema [3])

1.3. Vodstvo i moć

Pojam moći kao sposobnosti ili mogućnosti utjecaja također je povezan s vodstvom. Pojedinci imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjeronanja i postupke drugih. Prema Frenchu i Ravenu moć nastaje iz okvira odnosa dviju osoba, uključujući i osobu koja utječe i osobu na koju se utječe, a postoji pet uobičajenih i važnih izvora moći: nagrada, prisila, zakon, uzor i stručnost [1]. Tabela 1. dodatno pojašnjava spomenutih pet izvora moći.

Tabela 1. Pet izvora moći [1]

MOĆ UZORA	Zasniva se na tome gdje se sljedbenici poistovjećuju s vođom i što im se on sviđa. Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora.
MOĆ STRUČNOSTI	Zasniva se na predodžbi o sposobnosti vođe. Vođić koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti.
MOĆ ZAKONA	Povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.
MOĆ NAGRADE	Proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade.
MOĆ PRISILE	Proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile.

Moć uključuje sposobnost jedne strane (one koja djeluje) da utječe na drugu stranu (onu na koju se djeluje). Taj fleksibilni pojam može se koristiti na mnogo načina. Tako može podrazumijevati utjecaj onog koji djeluje na ciljnu osobu ili više njih, a može se odnositi i na potencijalni utjecaj na stvari ili događaje, stavove i ponašanja. Stranu koja djeluje katkada predstavlja grupa ili organizacija, a ne pojedinac [4].

Prema autorima Dubljević, Galeković i Obradović-Dragišić postoje sljedeća četiri tipa moći: „moć nad“, „moć za“, „moć sa“ i „moć iznutra“. „Moć nad“ podrazumijeva odnos kontroliranja i/ili subordinacije. Često je karakterizira društveno prihvatljiv nasilan ili prijeteći oblik komunikacije. Kod takvog tipa odnosa može doći do pasivnog suprotstavljanja ili konflikta i konfrontacije. „Moć za“ podrazumijeva moć donošenja

odluka i rješavanja problema. Može biti osnažujuća i kreativna. „Moć sa“ odnosi se na pojedince koji su orijentirani na zajednički sadržaj i posjeduju sposobnost organiziranja i okupljanja drugih oko zajedničkog cilja. „Moć iznutra“ odnosi se na samopouzdanje, osvjiještenost i asertivnost. Pojedinci analizom i interiorizacijom vlastitog iskustva spoznaju kako moć djeluje u njihovom životu, te imaju sposobnost utjecanja i mijenjanja u skladu s time [5].

U organizacijama, prema Northousu, razlikuju se dva osnovna tipa moći – moć položaja i moć osobe. Moć položaja proizlazi iz određenog položaja u formalnom sustavu organizacije, podrazumijeva mogućnost utjecaja koju vođa ima zbog višeg statusa od sljedbenika, a uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe proizlazi iz toga što sljedbenici smatraju da je vođa simpatičan i stručan, podrazumijeva da se vođa ponaša na način koji je sljedbenicima važan, a uključuje moć uzora i moć stručnosti [1].

U kontekstu suvremenih organizacija najvažnije su moć uzora i moć stručnosti objedinjene pod nazivom moć osobe. Vođa mora dokazati svoju stručnost u rješavanju određenih problema i situacija u organizaciji, te se tako kod sljedbenika dokazati kao kompetentan nadređeni koji će organizaciju dovesti do željenog cilja. Poželjno je da sljedbenici vođu smatraju dobrim uzorom. I u tom slučaju, kao i kod moći stručnosti, moć se vođama dodjeljuje na temelju toga kako ih se doživljava u odnosu s drugima. Najneprihvatljiviji od pet izvora moći spomenutih u tabeli 1. svakako je prisila. Vođa, koristeći prijetnje i kazne kako bi izazvao promjene kod sljedbenika i ostvario svoje ciljeve, zapravo isključuje sljedbenike iz procesa vodstva i ne naglašava postizanje zajedničkih ciljeva.

2. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

2.1. Pristup temeljen na osobinama

Pristup temeljen na osobinama naglašava osobine koje čine uspješnog vođu. Prve teorije razvijene uz taj pristup nazvane su teorijama „velikih ljudi“, usmjeravajući se na otkrivanje urođenih svojstava i obilježja koje posjeduju istaknuti društveni, politički i vojni vođe, kao što su Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon [1].

Stogdill dovodi u pitanje univerzalnost osobina vođa. Prema njemu prosječan se pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti. Ipak, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje. Iz toga proizlazi da vođe u jednom slučaju ne moraju biti vođe i u drugom slučaju, odnosno u drukčijoj socijalnoj situaciji. U kasnijim istraživanjima Stogdill navodi sljedeće osobine koje su pozitivno vezane uz vodstvo: odgovornost i završavanje zadatka, energija i ustrajnost u ostvarenju ciljeva, smjelost i originalnost u rješavanju problema, preuzimanje inicijative u socijalnim situacijama, samopouzdanje i

osjećaj osobnog identiteta, spremnost na prihvaćanje posljedica odluka i postupaka, spremnost na suočavanje sa stresovima zbog međuljudskih odnosa, spremnost na toleriranje frustracije i odgode, sposobnost utjecanja na ponašanje drugih ljudi i sposobnost strukturiranja sustava socijalne interakcije prema trenutačnim problemima [1].

Northouse spominje Mannova te Kirkpatricova i Lockeova promišljanja o osobinama vođe [1]. Mann smatra da vođe imaju izražene sljedeće osobine: inteligenciju, muževnost, prilagodbu, dominantnost, ekstrovertiranost i konzervativizam. Kirkpatric i Locke izdvajaju šest osobina prema kojima se vođe razlikuju od osoba koje nisu vođe: inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštenje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o poslu. Smatraju da se pojedinci mogu roditi s tim osobinama, naučiti ih, ili i jedno i drugo.

U posljednje vrijeme može se izdvojiti pet temeljnih čimbenika koji čine ličnost (peterofaktorski model ličnosti): neurotizam (sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnoj ranjivosti i neprijateljstvu), ekstrovertiranost (sklonost društvenosti, potvrđivanju i posjedovanju pozitivne energije), otvorenost (sklonost obaviještenosti, kreativnosti, pronicljivosti i znatiželjnosti), ugodnost (sklonost prihvaćanju, prilagodbi, povjerenju i brižnosti) i savjesnost (sklonost temeljitosti, organiziranosti, nadzoru, pouzdanosti i odlučnosti). Judge, Bono, Ilies i Gerhardt proveli su istraživanje o povezanosti tih pet osobina s vodstvom. Kažu da je ekstrovertiranost čimbenik najsnažnije povezan s vodstvom i najvažnija osobina uspješnih vođa, a slijedi savjesnost. Neurotizam i otvorenost su sljedeći najpovezaniji čimbenici, s time da je neurotizam negativno povezan s vodstvom. Posljednji čimbenik, ugodnost, slabo je povezan s vodstvom [1].

Kod pristupa temeljenog na osobinama, prema Northousu, važno je spomenuti i emocionalnu inteligenciju (sposobnost razumijevanja emocija i primjene tog razumijevanja u životnim zadacima). Prema Golemanu emocionalna inteligencija sastoji se od skupa osobnih sposobnosti (samosvijest, samopouzdanje, samoregulacija, savjesnost i motivacija) i socijalnih sposobnosti (empatija i socijalne vještine poput komunikacije i upravljanja sukobima). Odnos emocionalne inteligencije i vodstva još je nedovoljno istražen [1].

Pristup temeljen na osobinama ne zadovoljava potrebe suvremenih organizacija. Kao što je istaknuto ranije, on se temelji na osobinama vođe, ali ne uzima u obzir situaciju. Pristup temeljen na osobinama može pomoći vođama da steknu uvid u to posjeduju li ili ne posjeduju određene osobine koje se smatraju važnima za vođu, te da uoče vlastite prednosti i nedostatke i potom potonje uklone. Ipak, ne može se potpuno odrediti skup poželjnih osobina svojstvenih vođama bez istodobnog sagledavanja utjecaja situacije. Naime, ljudi koji posjeduju određene osobine koje ih čine vođama u jednoj situaciji možda neće biti vođe u drugoj situaciji, a u suvremenim organizacijama upravo je prilagodba različitim situacijama i sposobnost snalaženja u njima jedan od ključnih faktora uspješnosti.

2.2. Pristup temeljen na vještinama

Pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koje se mogu učiti i razvijati. Prema Katzu vodstvo ovisi o trima temeljnim osobnim vještinama: tehničkim vještinama (znanje i stručnost u određenoj vrsti posla ili aktivnosti; uključuju sposobnosti u određenom području, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja prikladnih oruđa i tehnika), međuljudskim vještinama (znanje i sposobnost rada s ljudima; omogućuju vođi da uspješno surađuje s podređenima, kolegama i nadređenima u ostvarenju ciljeva poduzeća) te vještini apstraktnog mišljenja (sposobnost rada s idejama i pojmovima). Važnost određenih vodinih vještina mijenja se ovisno o tome gdje se vođa nalazi u hijerarhiji upravljanja (za vođe na nižim razinama najvažnije su tehničke i međuljudske vještine, za one na srednjoj razini sve tri skupine vještina, a za one na višim razinama vještine apstraktnog mišljenja i međuljudske vještine) [1].

Kasnije su Mumford i suradnici osmislili model vodstva temeljen na vještinama, koji opisuje vodstvo kao sposobnosti (znanja i vještine) koje čine uspješno vodstvo mogućim. Njihov model [1] ima pet sastavnica:

1. sposobnosti

- vještine rješavanja problema – vođina sposobnost kreativnog rješavanja novih, neobičnih i nejasnih problema
- vještine socijalne prosudbe – sposobnost razumijevanja ljudi i društvenih sustava
- znanja – skup podataka i mentalnih struktura koje se koriste u organiziranju podataka

2. individualna obilježja

- opće kognitivne sposobnosti – inteligencija osobe (perceptivna obrada, obrada podataka, opće vještine zaključivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog mišljenja, vještine pamćenja)
- kristalizirana inteligencija – inteligencija naučena ili stečena tijekom vremena, uskladišteno znanje koje stječemo iskustvom
- motivacija – vođe moraju biti voljni i motivirani suočiti se sa složenim organizacijskim problemima, moraju biti voljni pokazati dominantnost, trebaju biti odani društvenom dobru organizacije
- ličnost

3. **ishodi vodstva** – uspješno rješavanje problema (smišljanje rješenja koja su logična, učinkovita i jedinstvena), učinak (stupanj u kojem je vođa uspješno obavio dodijeljene mu dužnosti)

4. **radno iskustvo** – izazovni radni zadaci, mentorstvo, prikladan trening i izravno iskustvo u rješavanju novih i neobičnih problema mogu pomoći vođama; radno iskustvo može pozitivno djelovati i na individualna obilježja

5. **utjecaji okoline** – čimbenici izvan sposobnosti, obilježja i iskustava vođe (npr. razine vještina podređenih).

Promatra li se pristup temeljen na vještinama u kontekstu suvremenih organizacija može se uočiti poveznica s prije spomenutim izvorom moći – stručnosti. Kod ovog pristupa svakako su najvažnije sposobnosti pojedinca. Prva od sposobnosti odnosi se na rješavanje problema, koje u organizaciji podrazumijeva sposobnost definiranja nekog problema, prikupljanje podataka o problemu, definiranje novog pristupa tom problemu te planiranje rješavanja problema. Iduća sposobnost povezana je sa socijalnom prosudbom. U organizaciji ova sposobnost vođe omogućuje suradnju sa sljedbenicima u svrhu rješavanja problema i osiguravanje podrške promjenama koje je potrebno uvesti. Tako je važno da vođa shvati stavove sljedbenika o definiranom problemu ili njegovom mogućem rješenju, da razumije potrebe, ciljeve i zahtjeve različitih strana u organizaciji, da sukladno tome prilagođava vlastito ponašanje te da uspješno uvjeri sljedbenike u dobrobit promjene ili riješi sukob nastao zbog iste. Posljednja izdvojena sposobnost odnosi se na znanja. Uspješni vođe u organizacijama su oni koji znaju mnogo o internim i eksternim elementima organizacije. Pod internim elementima podrazumijevaju se npr. proizvodi ili usluge organizacije, zadaci, ljudi te sama organizacija, dok su eksterni elementi npr. kupci ili klijenti, dobavljači, konkurencija, vlada, mediji i društvene organizacije. Uz znanje o spomenutim elementima, uspješni vođe posjeduju i znanje o različitim načinima na koje su ovi elementi povezani.

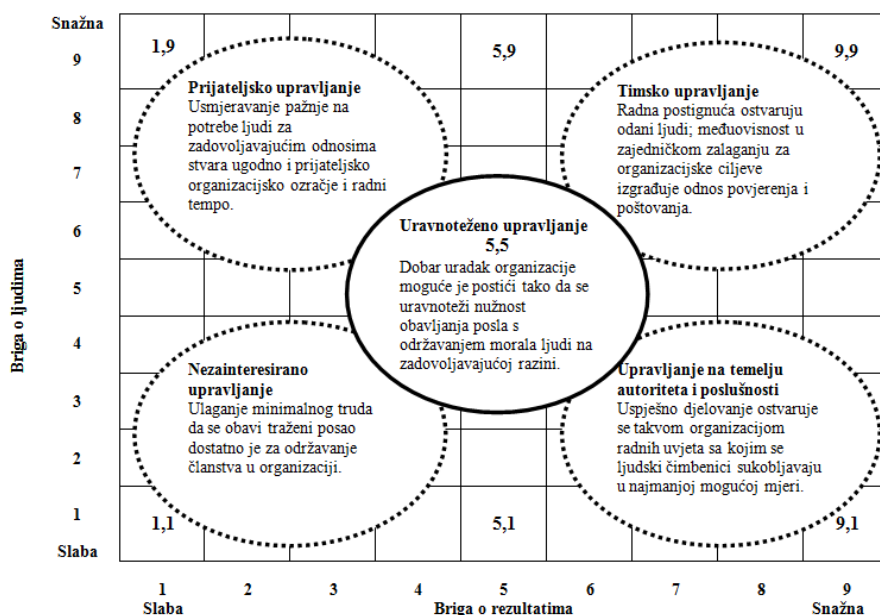
2.3. Pristup temeljen na stilu

Pristup temeljen na stilu usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju. Kod ovog pristupa smatra se da se vodstvo sastoji od dviju općih vrsta ponašanja: ponašanja usmjerenih na zadatak (olakšavaju ostvarenje cilja – pomažu članovima skupine da ostvare svoje ciljeve) i ponašanja usmjerenih na odnose (pomažu podređenima da prihvate sebe, druge ljude i stanje u kojem se nalaze) [1].

Northouse kaže da su dvije temeljne vrste ponašanja vođe, prema istraživanju Državnog sveučilišta u Ohiju,

strukturirajuća ponašanja (ponašanja usmjerena na zadatak koja uključuju postupke poput organizacije rada, uvođenja strukture u poslovni kontekst, definiranja odgovornosti povezanih s ulogom, raspoređivanja radnih aktivnosti) i brižna ponašanja (ponašanja usmjerena na odnose koja uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika). Nadalje kaže da su, prema istraživanju Sveučilišta u Michiganu, dvije vrste ponašanja vođe: usmjerenost na zaposlenike (vođe u pristupu podređenima snažno naglašavaju međuljudske odnose – zainteresirani su za radnike kao ljudska bića, cijene njihovu individualnost i posvećuju pozornost njihovim osobnim potrebama) i usmjerenost na proizvodnju (radnici se doživljavaju kao sredstvo za obavljanje posla) [1].

Prema Blakeu i Moutonovoj Menadžerska mreža, preimenovana u Mrežu vodstva („Leadership grid“) [1], objašnjava kako vođe pomažu organizacijama u ostvarenju ciljeva pomoću dvaju čimbenika: brige o proizvodnji (odnosi se na to koliko je vođa zabrinut za izvršenje organizacijskih zadataka; uključuje aktivnosti poput posvećivanja pozornosti odlukama o djelovanju, razvoju novih proizvoda, pitanjima procesa, radnog opterećenja i opsega prodaje) i brige o ljudima (odnosi se na to koliko se vođa usmjerava na ljude u organizaciji koji pokušavaju ostvariti njene ciljeve; uključuje izgradnju odanosti i povjerenja organizaciji, promicanje osobnih vrijednosti zaposlenika, osiguravanje dobrih radnih uvjeta, održavanje pravedne strukture plaćanja i promicanje dobrih društvenih odnosa). Mreža vodstva udružuje brigu o proizvodnji i brigu o ljudima u modelu prikazana je na slici 2. Vodoravna os predstavlja vođinu brigu o proizvodnji, a okomita os njegovu brigu o ljudima. Svaka od tih osi prikazana je kao ljestvica od 9 stupnjeva (brojka 1 predstavlja najmanju, a brojka 9 najveću brigu). Mreža vodstva tako oslikava pet temeljnih stilova vodstva: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano, uravnoteženo i timsko upravljanje.



Slika 2. Mreža vodstva (prema [1])

Uz pet temeljnih stilova koji su opisani u Mreži vodstva, Blake i suradnici ustvrdili su još dva stila koji uključuju različite dijelove rešetke: autoritet/prijateljstvo (vođa primjenjuje i stil 1,9 i stil 9,1 ali ih ne povezuje, okarakteriziran je kao „dobronamjerni diktator“ koji se ponaša ljubavno, ali u svrhu ostvarenja cilja) i oportunistički (odnosi se na vođu koji primjenjuje bilo koju kombinaciju temeljnih pet stilova u svrhu osobnog napredovanja) [1]. Osoba obično ima prevladavajući stil koji primjenjuje u većini situacija, te pomoćni stil koji primjenjuje kada je pod stresom i uobičajeni način obavljanja stvari ne djeluje.

Pristup temeljen na stilu može se promatrati u svim suvremenim organizacijama i to na svim razinama jer su vođe, odnosno menadžeri na svim razinama trajno usmjereni na zadatak i odnose. Promatrajući temeljnih pet stilova iz Mreže vodstva može se zaključiti da odgovarajući stil za zadovoljenje potreba suvremenih organizacija ovisi o situaciji. Tako vođe u nekim situacijama trebaju biti usmjereniji na zadatak, a u nekima na odnose. Stil koji je najbolje primijeniti ovisi i o podređenima. Dok dio podređenih u organizacijama treba vođu koji će ih samo usmjeravati, drugi trebaju vođu koji će u većoj mjeri brinuti o njima i podržavati ih. U suvremenim organizacijama uspješan vođa je onaj koji zna pravilno procijeniti koji stil kada upotrijebiti.

Potrebno je spomenuti da se stilovi vodstva, prema Wehrichu i Koontzu, mogu klasificirati i s obzirom na način upotrebe autoriteta. Tako postoje tri tipa vođe [6]. Autokratski vođa zapovijeda, očekuje pokoravanje, dogmatičan je, pozitivno orijentiran i vodi uz pomoć sposobnosti davanja ili ustezanja nagrada i kazni. Demokratski ili participativni vođa savjetuje se s podređenima o predložnim akcijama i odlukama te ohrabruje njihovo sudjelovanje (ovaj tip može varirati od osoba koje ne poduzimaju ništa bez savjetovanja s podređenima do onih koje same donose odluke, ali se prije toga savjetuju s podređenima). Vođa „odriješenih ruku“ ili ne koristi svoju moć ili ju koristi u vrlo malim količinama, dajući podređenima visoki stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Podređenima je dopušteno postavljanje vlastitih ciljeva i određivanje sredstva za njihovo ostvarenje, dok vođe pomažu radu podređenih tako da im pružaju informacije i djeluju kao veza s vanjskim okruženjem skupine.

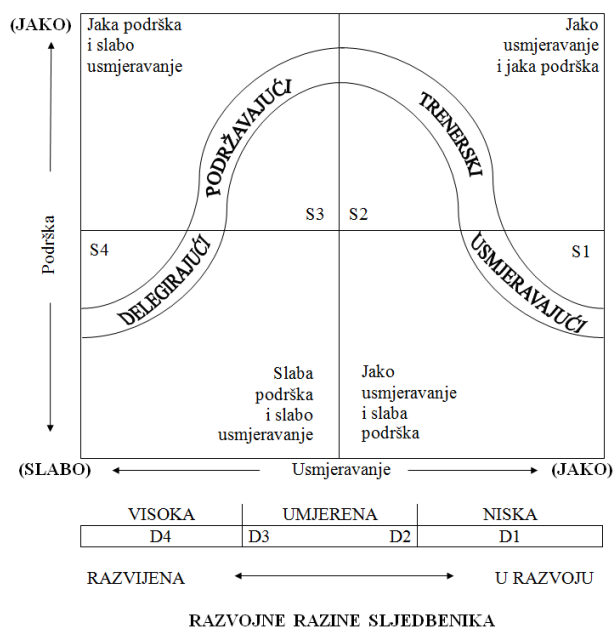
U suvremenim organizacijama i korištenje bilo kojeg od ova tri stila ovisi o situaciji. Tako se autokratski stil koristi u situacijama velike hitnosti (npr. ako se postavi vrlo kratak rok za isporuku nekog proizvoda), demokratski stil može se koristiti kada je vođa važno dobiti mišljenje i povratnu informaciju od svojih podređenih te ujedno osigurati njihovu predanost, dok se sljedbenicima daju odriješene ruke ako se želi iskoristiti njihova kreativnost (npr. kod poslova vezanih uz istraživačke djelatnosti).

2.4. Situacijski pristup

Situacijski pristup [1] pretpostavlja da različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva, a uspješan vođa svoj stil mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija. Vodstvo se u ovom kontekstu sastoji od usmjeravajuće i podržavajuće dimenzije. Kako bi vođa

utvrdio što je u kojoj situaciji potrebno, mora vrednovati svoje zaposlenike i odrediti koliko su sposobni i spremni u obavljanju određenog zadatka, te mijenjati stupanj usmjeravanja ili podrške da bi se prilagodili promjenjivim potrebama podređenih.

Northouse kaže su Blanchard i suradnici razvili model koji se naziva „II. situacijsko vodstvo“ („Situational Leadership II“, SLII) [1]. Ovaj model, prikazan na slici 3., pretpostavlja četiri različita stila vodstva (prvi dio situacijskog modela vodstva) koji uključuju određeno usmjeravanje (ponašanje usmjereno na zadatak; pomaže članovima skupine da ostvare ciljeve tako što im se daju upute, određuju ciljevi i metode vrednovanja, postavljaju vremenski rokovi, definiraju uloge i pokazuje im se kako se ciljevi mogu ostvariti) i podršku (ponašanje usmjereno na odnose; pomaže članovima skupine da budu zadovoljni sobom, svojim suradnicima i situacijom; uključuje dvosmjernu komunikaciju i reakcije koje pokazuju socijalnu i emocionalnu podršku drugima). Razvojna razina podređenih drugi je dio situacijskog modela vodstva. Predstavlja stupanj u kojem podređeni imaju razvijene sposobnosti i spremnost potrebnu za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti. Zaposlenici su na visokoj razvojnoj razini ako su zainteresirani i samopouzdana u svojem poslu i znaju kako obaviti zadatak. Na niskoj su razvojnoj razini ako nemaju vještinu za obavljanje zadatka, ali osjećaju da imaju motivaciju i samopouzdanje za obavljanje posla.



Slika 3. II. situacijsko vodstvo [1]

U suvremenim organizacijama situacijski pristup zapravo podrazumijeva da vođe shvaćaju kako zaposlenici napreduju ili nazaduju što se tiče vlastitih sposobnosti i spremnosti. Uspješni vođe moraju odrediti gdje se njihovi sljedbenici nalaze, promatrajući njihove sposobnosti i spremnost u odnosu na pojedini zadatak te sukladno tome primijeniti odgovarajući stil vodstva. Naglasak mora biti upravo na pristupanju svakom zadatku pojedinačno zbog stalnih promjena u razvojnim razinama zaposlenika. Nakon što vođa procijeni prirodu

situacije i razvojnu razinu zaposlenika, mora prilagoditi svoj stil preporučenom stilu vodstva prikazanom u SLII modelu. Zbog stalne promjene razvojnih razina podređenih važno je da vođe u suvremenim organizacijama budu iznimno prilagodljivi u svojem ponašanju. To osobito dolazi do izražaja kada se razvojne razine mijenjaju u različitim stadijima istog zadatka pa vođa usred projekta mora mijenjati stil vodstva.

Načela situacijskog pristupa vodstvu mogu se primijeniti na svim razinama u suvremenim organizacijama, od glavnog direktora do najniže razine.

2.5. Transformacijsko vodstvo

Northouse kaže kako je transformacijsko vodstvo dio paradigme „Novog vodstva“ koje više pozornosti pridaje karizmatičnim i emocionalnim elementima vodstva. Naglašava se intrinzična motivacija i razvoj sljedbenika. Ovakav način vodstva odgovara suvremenim radnim skupinama koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti. Transformacijsko je vodstvo proces koji mijenja ljude, a uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima. Transformacijsko vodstvo uključuje izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike da postiču više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji često uključuje karizmatično i vizionarsko vodstvo [1].

Prema Burnsu [1] postoje dva tipa vodstva: transakcijsko (odnosi se na većinu modela vodstva koji se usmjeravaju na razmjene između vođa i njihovih sljedbenika, npr. kad menadžeri zaposlenicima koji nadmaše svoje ciljeve nude promaknuće) i transformacijsko (proces u kojem osoba surađuje s drugima i stvara povezanost koja podiže razinu motivacije i morala i kod vođe i kod sljedbenika; vođa se brine o potrebama i motivima sljedbenika i pokušava im pomoći u ostvarenju njihovih ciljeva; primjer je Mahatma Gandhi koji je izazivao nadu i postavljao zahtjeve za milijune svojih ljudi i u tom se procesu i sam mijenjao; ili menadžer koji pokušava promijeniti korporacijske vrijednosti svoje tvrtke kako bi odražavale opće ljudske vrijednosti pravednosti i poštenja).

Bass razlikuje nešto što naziva pseudotransformacijsko vodstvo [1] koje se odnosi na vođe koji su skloni samouništenju, iskorištavanju drugih, usmjereni na moć i iskrivljenih moralnih vrijednosti (Adolf Hitler, Saddam Husein). Ovo vodstvo je personalizirano vodstvo usmjereno na osobne interese vođe.

Northouse ističe kako je karizmatično vodstvo koje opisuje House slično, ako ne i jednako, transformacijskom vodstvu. Prema Weberu karizma je posebno obilježje ličnosti koje osobi daje nadljudsku ili iznimnu moć, rezervirano za nekolicinu, božanskog podrijetla, a rezultira time da se prema osobi postupa kao prema vođi [1]. Tabela 2. prikazuje obilježja ličnosti, ponašanja i učinke na sljedbenike kod karizmatičnog vodstva prema Houseu.

Tabela 2. Obilježja ličnosti, ponašanja i učinci na sljedbenike kod karizmatičnog vodstva [1]

OBILJEŽJA LIČNOSTI	PONAŠANJA	UČINCI NA SLJEDBENIKE
dominantni	predstavljaju snažan uzor	povjerenje u vođinu ideologiju
imaju želju za utjecajem	pokazuju kompetentnost	sličnost uvjerenja vođe i sljedbenika
samouvjereni	postavljaju ciljeve	neupitno prihvaćanje
imaju snažne vrijednosti	postavljaju visoka očekivanja izražavaju samouvjerenost pobuđuju motive	privrženost vođi poslušnost poistovjećivanje s vođom emocionalna uključenost zahtjevniji ciljevi povećana sigurnost

Shamir, House i Arthur revidirali su Houseovu teoriju i pretpostavili da karizmatično vodstvo kod sljedbenika preoblikuje pojam o sebi te da identitet sljedbenika nastoji povezati s kolektivnim identitetom organizacije. Ta veza jača time što vođe naglašavaju intrinzične nagrade posla i umanjuju vrijednost ekstrinzičnih nagrada. Sljedbenici rad počinju doživljavati kao izraz njih samih. Vođe iskazuju visoka očekivanja od njih i pomažu im razviti osjećaj sigurnosti i samoučinkovitosti [1].

Kada se govori o karizmi Yukl navodi i neke negativne posljedice takvog stila vođenja. Npr., sljedbenici mogu davati manji broj prijedloga zbog strahopoštovanja prema vođi, nisu skloni kritizirati vođu zbog želje za prihvaćanjem, kod njega stvaraju deluziju nepogrešivosti, pretjerano samopouzdan vođa postaje slijep za prave opasnosti, organizacijsko učenje se smanjuje zbog nijekanja problema i neuspjeha, rizični grandiozni projekti imaju veću vjerojatnost da ne uspiju, preuzimanje svih zasluga za uspjeh odbija neke ključne sljedbenike, impulzivno netradicionalno ponašanje stvara i neprijatelje, ovisnost o vođi inhibira razvoj kompetentnih nasljednika što može dovesti i do krize vođenja [4].

Bass je također revidirao teoriju transformacijskog vodstva. Više se posvetio emocionalnim elementima i podrijetlu karizme te istaknuo da je karizma nužan, ali ne i dovoljan uvjet za transformacijsko vodstvo. Prema njemu transformacijsko vodstvo motivira sljedbenike da učine više od očekivanog jer povećava njihovu svjesnost o važnosti i vrijednosti određenih i idealiziranih ciljeva, pomaže sljedbenicima da prevladaju svoje osobne interese u ime tima ili organizacije, i usmjerava sljedbenike na rješavanje potreba više razine [1].

Model transformacijskog i transakcijskog vodstva [1] uključuje 7 različitih čimbenika prikazanih u tabeli 3.

Tabela 3. Čimbenici vodstva [1]

TRANSFORMACIJSKO VODSTVO	TRANSAKCIJSKO VODSTVO	LAISSEZ-FAIRE VODSTVO
<p>1. čimbenik idealizirani utjecaj</p> <p>karizma</p>	<p>5. čimbenik dogovorne nagrade</p> <p>konstruktivne transakcije</p>	<p>7. čimbenik laissez-faire</p> <p>netransakcijsko</p>
<p>2. čimbenik inspirativna motivacija</p>	<p>6. čimbenik korektivno upravljanje</p>	
<p>3. čimbenik intelektualno poticanje</p>	<p>aktivno i pasivno</p>	
<p>4. čimbenik individualizirani pristup</p>	<p>korektivne transakcije</p>	

Idealizirani utjecaj ili karizma podrazumijeva da se sljedbenici poistovjećuju s vođama i žele ih oponašati, a vođe imaju visoke standarde moralnog i etičnog ponašanja. Kod inspirativne motivacije vođe sljedbenicima prenose visoka očekivanja i motiviraju ih da budu predani i rade na ostvarenju zajedničke vizije organizacije te se tako jača timski duh. Intelektualno poticanje podrazumijeva poticanje sljedbenika na kreativnost i promjene te propitivanje uvjerenja i vrijednosti (vlastitih, vođinih i organizacijskih). Individualizirani pristup znači da vođe pružaju podržavajuće ozračje u kojem pažljivo slušaju pojedinačne potrebe sljedbenika. Dogovorna nagrada je proces razmjene između vođa i sljedbenika u kojem se napori sljedbenika razmjenjuju za određene nagrade. Korektivno upravljanje uključuje korektivne kritike, negativne povratne informacije i negativno potkrepljenje. Ima dva oblika: aktivno (vođa promatra sljedbenike kako bi uočio pogreške ili kršenja pravila i nakon toga poduzima korektivne postupke) i pasivno (vođa se uključuje nakon što nisu zadovoljene norme ili se pojave problemi). Netransakcijski čimbenik odsustva vodstva (laissez-faire vodstvo) zapravo znači da vođa koristi pristup „dižem ruke, neka stvari idu svojim tokom“, odbacuje odgovornost, odgađa odluke, ne daje povratne podatke i ne trudi se pomoći sljedbenicima u zadovoljenju njihovih potreba.

U suvremenim organizacijama svakako je poželjnije koristiti transformacijsko, a ne transakcijsko vodstvo jer transformacijsko vodstvo rezultira većim učincima nego transakcijsko. Transakcijsko vodstvo rezultira očekivanim ishodima, a ishodi transformacijskog vodstva nadilaze očekivano. Vođa koji u suvremenim organizacijama koristi transakcijsko vodstvo ne pristupa potrebama svojih podređenih individualno i nije usmjeren na njihov osobni razvoj. Vođa koji primjenjuje transformacijsko vodstvo na svoje sljedbenike, odnosno na zaposlenike u organizaciji djeluje tako da ih potiče da ostvare svoj puni potencijal, da postignu i više od onoga što se od njih očekuje, te oni postaju motivirani da nadiđu vlastite interese za dobro svoje organizacije. Primjenom ovog pristupa vodstvu u organizacijama se stvara ozračje suradnje. To je iznimno poželjno jer

organizacija tako kroz uključivanje zaposlenika u sve važnije aktivnosti ostvaruje svoj maksimum učinkovitosti.

Laissez-faire vodstvo, odnosno odsustvo vodstva, najnepoželjnija je situacija koja se može dogoditi u suvremenim organizacijama. U toj situaciji vođa uopće ne pomaže sljedbenicima u njihovu razvoj. Kao primjer može poslužiti top menadžer proizvodne organizacije koji ne komunicira s voditeljima proizvodnje, ne saziva sastanke, nema dugoročan plan za organizaciju i malo kontaktira s nižom razinom rukovođenja.

2.6. Teorija puta do cilja

Teorija puta do cilja usmjerena je na to kako vođe motiviraju podređene za ostvarenje postavljenih ciljeva. Cilj ove teorije je povećati uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika usmjeravajući se na njihovu motivaciju, a temeljna postavka proizlazi iz teorije očekivanja prema kojoj će podređeni biti motivirani ako misle da su sposobni izvesti zadatak, ako vjeruju da će njihovi napori rezultirati sigurnim ishodom i ako vjeruju da su nadoknade za njihov trud vrijedne truda. Vođa ovdje mora primijeniti stil vodstva koji najbolje odgovara motivacijskim potrebama zaposlenika, što se postiže izborom ponašanja koja nadopunjavaju ono što nedostaje u radnom okruženju [1].

Prema Houseu i Mitchellu vodstvo povećava motivaciju kada povećava broj i kvalitetu rezultata koje podređeni primaju iz svog rada, kada podučavanjem i usmjeravanjem pojašnjava i olakšava put do cilja, kada uklanja prepreke za postizanje cilja te kada olakšava posao zaposlenicima [1].

Prema Northousu, osnovne sastavnice teorije puta do cilja su:

1. ponašanje vođe:

- usmjeravajuće vodstvo – vođa podređenima daje upute o njihovom zadatku, uključujući što se od njih očekuje, kako to treba ostvariti i vremenski rok do kada to treba obaviti
- podržavajuće vodstvo – sastoji se od prijateljskog i pristupačnog odnosa vođe (prema podređenima se ponaša kao prema sebi jednakima), uključuje brigu za dobrobit i ljudske potrebe podređenih
- surađujuće vodstvo – podređeni su pozvani na sudjelovanje u odlučivanju, vođa se s njima savjetuje, prikuplja njihove ideje i mišljenja te uključuje njihove prijedloge i odluke o radu skupine ili tvrtke
- vodstvo usmjereno na postignuće – vođa izaziva podređene na obavljanje posla na najvišoj mogućoj razini, postavlja im visoke standarde izvrsnosti i traži stalna poboljšanja, ali pokazuje i visok stupanj sigurnosti u sposobnost podređenih za postavljanje i ostvarivanje izazovnih ciljeva

- ### 2. obilježja podređenih
- određuju kako će oni tumačiti ponašanja vođe u danom radnom okruženju, odnosno stupanj u kojem podređeni u ponašanju vođe pronalaze neposredan izvor zadovoljstva ili ga vide kao sredstvo za neko buduće zadovoljstvo:

- potreba za pripadanjem – podređeni su skloniji podržavajućem vodstvu jer je prijateljsko i zainteresirano vodstvo izvor zadovoljstva
- potreba za strukturom – podređeni su skloniji usmjeravajućem vodstvu zato što ono pruža psihološku strukturu i jasnoću zadatka
- želja za nadzorom – za podređene unutarnjeg lokusa nadzora (vjeruju da su oni odgovorni za ono što im se događa u životu) najprimjerenije je surađujuće vodstvo koje im omogućuje osjećaj odgovornosti za vlastiti posao i sudjelovanje u odlučivanju, a za podređene vanjskog lokusa nadzora (vjeruju da životne događaje određuju slučaj, sudbina ili vanjske sile) najprimjerenije je usmjeravajuće vodstvo jer prati osjećaj podređenih da vanjske sile nadziru okolnosti u kojima se nalaze
- samopercipirana razina sposobnosti za zadatak – kako među podređenima raste percepcija vlastitih sposobnosti, znanja i vještina, tako se potreba za usmjeravajućim vodstvom smanjuje

3. obilježja zadatka:

- dizajn zadatka podređenih – jasno određeni zadaci čine vodstvo nepotrebnim, a oni koji su nejasni i neodređeni traže vođu koji pruža strukturu
- formalni sustav autoriteta u poduzeću – ako je snažan, podređeni će sami naći put željenim ciljevima; ako je slab, vodstvo postaje oruđe koje pomaže podređenima tako što pojašnjava pravila i zahtjeve posla
- primarna radna skupina podređenih – kod snažnih grupnih normi nema tolike potrebe za vodstvom; kad su grupne norme slabe ili nepodržavajuće, vodstvo pomaže u izgradnji kohezije i odgovornosti uloge

4. motivacija [1]

Prema teoriji puta do cilja, kako bi bili uspješni, vođe u suvremenim organizacijama moraju svoj stil vodstva prilagoditi situaciji, odnosno obilježjima podređenih u radnom okruženju. U različitim situacijama (različita obilježja zadatka) ili s različitim podređenima vođe mogu upotrijebiti bilo koji ili sva četiri stila spomenuta u ovoj teoriji. Važno je da vođa u suvremenoj organizaciji zadovolji potrebe svojih podređenih. On im mora pomoći da definiraju svoje ciljeve, brinući o tome da isti budu realni, mjerljivi, objektivni, izazovni i operativni, te da njihovi pojedinačni ciljevi budu usklađeni s glavnim ciljevima organizacije. Vođa podređenima mora pomoći i prilikom određivanja puta kojim će doći do definiranih ciljeva. Ako se na njihovom putu pojave prepreke, uspješan vođa pomoći će im da se s njima suoče i otklone ih.

Nedostatak primjene ove teorije s aspekta suvremenih organizacija leži u tome što je vodstvo ovdje jednosmjerni događaj u kojem vođa djeluje na podređene. Zbog toga postoji mogućnost da podređeni razviju pretjeranu ovisnost o vođi što se tiče posla i ne izvršavaju zadatke samostalno u onoj mjeri u kojoj bi trebali, zbog čega ni njihove pune sposobnosti ne dolaze do izražaja.

2.7. Noviji stilovi vodstva

Uz opisane pristupe vodstvu u posljednjih nekoliko godina pojavilo se nekoliko novih stilova vodstva koji odgovaraju današnjim situacijama u suvremenim organizacijama, uključujući već spomenuto transformacijsko vodstvo. Naglasak se u organizacijama stavlja na stilove vodstva koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode da svoje sposobnosti koriste kako najbolje znaju. Takva vrsta vodstva razlikuje se od one u prošlosti, u velikoj mjeri usredotočene na kontroliranje ljudi i radnog procesa. Pregled novijih stilova vodstva prema Weihrichu i Koontzu [6] bit će u nastavku.

Trening je stil vodstva u kojem se sljedbeniku daju upute kako da svlada posebne organizacijske izazove na koje nailazi. Vođa ima ulogu sličnu onoj sportskog trenera, prepoznajući neodgovarajuće ponašanje sljedbenika i predlažući im načine popravka istog. Neki od poželjnih oblika ponašanja trenera su sljedeći: pažljivo sluša (pokušava prikupiti i izrečene činjenice i emocije koje se iza njih skrivaju), daje emocionalnu potporu (ohrabruje sljedbenike, a cilj je motiviranje zaposlenika da učine sve u njihovoj moći za zadovoljenje visokih zahtjeva uspješne organizacije) i vlastitim primjerom pokazuje željene oblike ponašanja (pokazivanjem stručnosti u rješavanju problema zadobiva povjerenje i poštovanje sljedbenika).

Supervodstvo podrazumijeva vodstvo drugih pokazivanjem kako da vode sami sebe. Takvi vođe oblikuju proizvodne, samostalne sljedbenike na koje kasnije trebaju obratiti minimalnu pozornost. Sljedbenici uče razmišljati samostalno i uče postupati konstruktivno i neovisno, potiče ih se na odbacivanje negativnih razmišljanja i uvjerenja o tvrtki i kolegama te na prihvaćanje pozitivnih i konstruktivnih uvjerenja. Vođa im također gradi samopouzdanje uvjeravajući ih da su sposobni, imaju znatni potencijal i mogu se nositi s izazovima zahtjevnih radnih situacija.

Vodstvo služenjem podrazumijeva da vođe svojom primarnom ulogom smatraju pomaganje sljedbenicima u potrazi za ostvarivanjem osobnih potreba, težnji i interesa, dok ostvarenje vlastitih potreba, težnji i interesa smatraju sekundarnim. Svojom glavnom zadaćom smatraju brigu o ljudskim potencijalima organizacija, težeći pretvaranju sljedbenika u mudrije i neovisnije jedinice. Odluke koje često imaju vođe sluge su sljedeće: dobri su slušatelji (pomaže im kod točnijeg definiranja ključnih čimbenika sljedbenikovih potreba, težnji i interesa i pomoći sljedbenicima kod ostvarenja istih), uvjerljivi su (ne koriste se autoritetom, već se usredotoče na to da uvjere sljedbenika u aktivnost koju treba provesti), svjesni su okruženja (znaju koji bi čimbenici mogli sljedbenicima predstavljati prepreku u zadovoljavanju njihovih potreba, težnji i interesa te poduzimaju korake da ih uklone), empatični su (intelektualno se poistovjećuju s osjećajima, razmišljanjima i stavovima sljedbenika kad im pomažu riješiti problem) i skrbnici su (smatraju se skrbnicima ljudskih potencijala organizacije i odgovornima za pomaganje članovima organizacije da povećaju vlastiti potencijal).

Poduzetničko vodstvo temelji se na stavu da je vođa poduzetnik – vođa se ponaša kao da igra ključnu ulogu u organizaciji, kao da preuzima rizik gubitka novca, ali će ostvariti udio u dobiti ako je bude i svakoj grešci pristupa kao da je značajna te je kao takvu neutralizira.

3. ZAKLJUČNE NAPOMENE

S vremenom su se razvili različiti pristupi vodstvu. Svaki od tih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Ne postoji „idealni“ pristup koji bi dao jedinstvenu formulu za uspješno vođenje.

U suvremenim organizacijama vođa se može smatrati uspješnim ako vodstvo ostvaruje prije svega pomoću moći stručnosti. Na temelju svojih sposobnosti, osobito sposobnosti rješavanja problema, sposobnosti socijalne prosudbe i vlastitog znanja, vođa dokazuje da je s pravom izabran za vođu. Iznimno je važno da vođa ima jasnu viziju budućeg razvoja organizacije i da tu viziju uspješno prenosi na svoje sljedbenike, odnosno na podređene. Naime, kad organizacija ima jasnu viziju, ljudima u organizaciji lakše je shvatiti kako se oni uklapaju u opći smjer u kojem se organizacija kreće. To ih osnažuje jer se osjećaju važnim dijelom organizacije.

S obzirom na stalne promjene u dinamičnom okruženju suvremenih organizacija, uspješan vođa mora biti svjestan važnosti cjeloživotnog obrazovanja i mora težiti stalnom usavršavanju, kako vlastitom, tako i svojih sljedbenika, odnosno podređenih. Svako ulaganje u obrazovanje u organizaciji potrebno je promatrati kao njenu najvažniju investiciju, a nikako kao trošak.

Vođa u suvremenoj organizaciji trebao bi u svom vodstvu primijeniti neka načela modernog menadžmenta, poput usmjerenosti na kupca, procesnog i sustavnog pristupa, stalnog poboljšanja, timskog rada, donošenja odluka na temelju stvarnih činjenica te njegovanja partnerskog odnosa s dobavljačima.

Vođa također mora imati razvijen osjećaj za moral i etiku. Uspješni vođe često imaju snažno izraženu karizmu, zbog čega se u suvremenim organizacijama javlja opasnost da će ta karizma i sposobnost utjecaja na podređene biti iskorišteni u destruktivne svrhe.

Prilikom biranja odgovarajućeg pristupa vodstvu vođa mora biti svjestan međusobnog djelovanja čimbenika vezanih uz njega kao osobu, čimbenika vezanih uz njegove sljedbenike, kao i čimbenika vezanih uz situaciju u kojoj mora voditi. Nakon što su svi čimbenici razmotreni, vođa se može odlučiti koji će pristup upotrijebiti na svojim sljedbenicima kako bi ishod bio najpovoljniji za njega, njegove sljedbenike i organizaciju u cjelini. Uspješan vođa mora se znati prilagoditi različitim situacijama i potrebama svojih sljedbenika, kako vezano uz različite zadatke koji su stavljeni pred organizaciju, tako i tijekom rješavanja pojedinih zadataka.

4. LITERATURA

- [1] Northouse, P. G.: Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, 2010.
- [2] Certo, S. C.; Certo, S. T.: Moderni menadžment, 10. izdanje, „Mate“, Zagreb, 2008.
- [3] Kets de Vries, M.: Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu, Profil International, Selectio, Zagreb, 2009.
- [4] Yukl, G. A.: Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008.
- [5] Dubljević, M.; Galeković, S.; Obradović-Dragišić, G.: Žene i vođenje, CESI, Zagreb, 2006.
- [6] Wehrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, „Mate“, Zagreb, 1998.

Kontakt autora:

Maja Gotal, mag.prim.educ.

Veleučilište u Varaždinu

J. Križanića 33

42000 Varaždin

maja.gotal@velv.hr