

# Stilovi vođenja, demokratski stil vođenja

---

**Bulum, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:784793>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Kristina Bulum

**STILOVI VOĐENJA – DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA**

**STYLES OF LEADERSHIP – DEMOCRATIC STYLE OF LEADERSHIP**

Završni rad

Gospić, 2017.



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Studij Ekonomike poduzetništva

**STILOVI VOĐENJA – DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA**

**STYLES OF LEADERSHIP – DEMOCRATIC STYLE OF LEADERSHIP**

Završni rad

Mentor :

Dr.sc. Vlatka Ružić

Student:

Kristina Bulum

MBS: 0246029741/14

Gospić, srpanj 2017.

Poslovni odjel

Gospić, 02.05. 2017.

### ZADATAK

za završni rad

Pristupniku KRISTINA BULUM MBS: 0246025741/14


Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom


Stilovi vođenja - Demokratski stil vođenja

Sadržaj zadatka :

Uvod, Vođenje, Bihavioralni model vođenja, Stilovi vođenja, Autokratski stil vođenja, Demokratski stil vođenja, Laissez-faire stil vođenja, Rezultati istraživanja stilova vođenja, Modeli autokratsko-demokratskog vođenja zasnovani na teorijama "X"; "Y", Likretni sustavi vođenja, Model kontinuiranog vođenja, Demokratski stil vođenja "Rimac Automobili", Demokratski stil vođenja "Google", Interljudski odnosi, Zaključak, Literatura.

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLADICA RUŽIĆ zadano: 02.05.2017. ,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: V. RUŽIĆ predati do: 30.09.2017. ,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: Kristina Bulum primio zadatak: 02.05.2017. , Bulum K.  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Stilovi vođenja – demokratski stil vođenja izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Kristina Bulum

(potpis studenta)

## **SAŽETAK**

Tema ovoga završnog rada jest demokratski stil vođenja. Uvodni dio rada obuhvaća funkciju vođenja, biheviornalni model u kojemu su nabrojani i opisani stilovi vođenja. Središnji dio završnog rada obuhvaća pojašnjenje demokratskog stila vođenja, provedeno istraživanje rezultata vođenja stilova vođenja, kao i model autokratsko – demokratskog vođenja.

U završnom dijelu ovoga rada na stvarnim primjerima kompanije „Google“ i kompanije „Rimac Automobili“ objašnjen je demokratski stil vođenja, kao i međuljudski odnosi zaposlenih u poduzećima.

**KLJUČNE RIJEČI:**vođenje, stilovi vođenja, demokratski stil vođenja, model autokratsko – demokratskog vođenja, međuljudski odnosi.

## **SUMMARY**

The topic of these graduate thesis is democratic style of leadership. Introductory part is about leading and behavioural part of leading where we can see styles of leadership. Central part includes explanation of democratic style of leadership, research the results of leadership styles and autocratic – democratic style of leadership.

In final part these graduate thesis are explanation of leadership style on companies „Google“ and „RimacAutomobili“, and relationships between employees.

**KEY WORDS:**leading, styles of leadership, democratic style of leadership, autocratic – democratic style of leadership, relationship.

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. VOĐENJE .....	2
3. BIHEVIORALNI MODELI VOĐENJA .....	5
4. STILOVI VOĐENJA .....	7
4.1. AUTOKRATSKI STIL VOĐENJA .....	8
4.2. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA .....	9
4.2.1. DEMOKRATSKI „ŽENSKI STIL“ VOĐENJA.....	12
4.3. LEISSEZ-FAIRE STIL VOĐENJA .....	14
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA STILOVA VOĐENJA .....	16
6. MODELI AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKOG VOĐENJA .....	19
6.1. MODEL AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKOG VOĐENJA ZASNOVAN NA TEORIJAMA „X“ I „Y“ .....	19
6.2. LIKRETOVI SUSTAVI VOĐENJA.....	21
6.3. MODEL KONTINUUMA VOĐENJA .....	24
7. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA – „RIMAC AUTOMOBILI“ .....	26
7.1. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA – GOOGLE.....	27
8. MEĐULJUDSKI ODNOSI.....	29
9. ZAKLJUČAK .....	32
10. LITERATURA.....	33



## 1.UVOD

Vođenje kao jedna od bitnijih funkcija menadžmenta upućuje nas na odnos vođe i podređenih u poduzeću, načinu izvršenja zadataka i ostvarenju ciljeva poduzeća.

U današnje vrijeme razvile su se razne vrste stilova vođenja koje se kreću iz dvije krajnosti. Jedna od krajnosti je autokratski stil vođenja, dok je druga krajnost demokratski stil vođenja.

Svrha moga rada je upoznati čitatelje sa različitim čimbenicima, odnosno različitim utjecajima stilova na vođenje, oslanjajući se osobito na demokratski stil vođenja i njegove prednosti i nedostatke.

Cilj moga rada je upoznavanje sa karakteristikama demokratskog stila vođenja na razini vođe i podređenih, te njihovim situacijama u poslovanju, kao i upoznavanju sa čimbenicima navedenog stila; od brige za ljude, odnosa između vođe i podređenih, kao i upoznavanje sa raznim kombiniranim stilovima vođenja koje uključuju demokratski stil vođenja.

Na primjerima svjetski poznate kompanije „Google“, kao i sve poznatije hrvatske kompanije „Rimac Automobili“ pobliže je prikazan demokratski stil vođenja, radi lakšeg shvaćanja teoretskog dijela rada.

Na kraju rada objašnjena je jedna od bitnih stavki demokratskog stila vođenja – međuljudski odnosi. Ostvarivanje ciljeva poduzeća bilo bi gotovo nemoguće bez korektnih odnosa među zaposlenicima, kao što bi i sama produktivnost poduzeća bila izrazito niska.

## 2. VOĐENJE

Vođenje je sposobnost utjecaja na ljude sa svrhom da oni izvrše određene zadatke odnosno da ostvare zacrtane ciljeve.

Kao jedna od funkcija menadžmenta, vođenje obuhvaća veći broj aktivnosti usmjerenih na interakciju između menadžera i suradnika, te podrazumijeva sljedbenike, odnosno praćenje vođe. Bit vođenja je sposobnost vođe da utječe na ljude, kako bi oni svojim radom i akcijama doprinijeli ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Vođenje također uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje, te je stalna, neprekidna i najznačajnija funkcija menadžmenta. Ono predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na oblikovanje i usmjeravanje ponašanja zaposlenih u organizaciji. Vođenje je proces, odnosno sposobnost i umijeće pojedinca da utječe na druge ljude koji će svoje akcije usmjeriti na ostvarivanje određenih poslova i zadataka. (URL: <http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/77-stilovi-vodenja> 18.04.2017).

Bez vođe nema sljedbenika, a bez sljedbenika nema pravog vođe. Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj i pozicija u poduzeću. Poželjno je da menadžeri, pogotovu na najvišem nivou menadžmenta, budu i vođe, iako vođe postoje i izvan hijerarhijske strukture, čak i izvan formalne organizacije i strukture poduzeća.

Svaki vođa ima svoj specifični oblik utjecaja pa je moguće prepoznati pet tipova moći ( *Buble, 2004*):

- legitimna moć koja se temelji na hijerarhijskom položaju vođe, odnosno na osobnom i formalnom autoritetu;
- nagradna moć se temelji na mogućnosti vođe da nagradi podređene za njihovu lojalnost;
- prisilna moć se temelji na uvjerenju da vođa može primijeniti sankcije, oblike kazne na podređenog koji se ne ponaša u skladu s očekivanjem;
- referentna moć se temelji na identifikaciji podređenih s vođom, odnosno na moći uzora;

- stručna moć se temelji na specijalnim znanjima koje posjeduje vođa za razliku odpodređenih.

Prema Certo: „Vođenje je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja. Usmjeravanje ovdje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put. U idealnoj situaciji taj put u skladu s čimbenicima poput službene organizacijske politike postupaka i opisa radnog mjesta. Središnja ideja vođenja je obaviti stvari kroz ljude.“ ( *Certo, Trevis Certo, 2008: 352.*)

Vođenje izražava i predstavlja dinamičnu akciju, i nitko ne postaje vođa automatski svojim položajem u hijerarhijskoj strukturi poduzeća.

Vođenje označava kolektivnu i kreativnu aktivnost organizacije koja uključuje i vođu i zaposlene, oblikovanje njihovog ponašanja, stvaranje i njegovanje organizacijske kulture poduzeća. Proces vođe karakterizira osobina da "rade prave stvari" u svoje vrijeme. Da bi to mogli postići, moraju imati viziju i potrebna znanja o tome što, kada i kako treba poduzeti i učiniti.(*Certo, Trevis Certo,2008*).

Vođenje je jedna od četiri glavne međusobno ovisne aktivnosti utjecajnog podsustava i ostvaruje se, barem u određeni mjeri, komuniciranjem s drugima. Izuzetno je važno da menadžeri u potpunosti razumiju što vođenje nosi. Vođenje se oduvijek smatralo preduvjetom za uspjeh organizacije.

Danas je vođenje, zahvaljujući nevjerojatnim mogućostima koje se otvaraju zbog unaprijeđene komunikacijske tehnologije i širenja međunarodnog poslovanja. (*Ibid: 352. i 353.*).

Izučavanje vođenja i rukovođenja zasniva se na različitim teorijskim pristupima. Jedna od najstarijih teorija polazi od karakteristika i osobina vođe. Prema toj teoriji, vođe se rađaju, a ne stvaraju. Polazi se od pretpostavke da je svojstvo vođenja urođeni dar čovjeka i da se neki ljudi rađaju sa osobinama koje ih predodređuju za vođenje drugih ljudi.

Bihevioristička teorija vođenja zasniva se na ponašanju uspješnih vođa i istražuje zajedničke karakteristike uspješnih vođa. Njena osnovna teza je da se vođenje može naučiti i usavršavati. U novim uvjetima poslovanja mijenjaju se sadržaj i bit vođenja. Vođa više nije klasični rukovoditelj koji djeluje sa pozicija vlasti, formalne pozicije i autoriteta, već čovjek iza scene koji komunicira sa suradnicima kao ravnopravnim partnerima.

Moderno vođenje kompanija karakteriziraju tri osnovne orijentacije (*Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.*):

1. orijentacija na potrošače,
2. orijentacija na zaposlene i
3. stalne inovacije i promjene.

Vođenje kao funkcija menadžmenta obuhvaća vještinu vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća. Funkcija vođenja poduzeća usmjerena je na sljedeće aktivnosti (*Ibid: 77*):

1. ciljeve i rezultate poduzeća,
2. menadžere i rukovoditelje svih nivoa,
3. zaposlene u svojstvu izvršitelja poslova,
4. poslove, naloge i radne zadatke.

Različita značenja pojma vođenja obuhvaćaju autoritet vođe i vođenja, kao i integriranje ljudi i poslovanja poduzeća u sistemu kolektivnog rada. Pod autoritetom ličnosti vođe podrazumijeva se utjecaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge ljude da slijede tu ličnost. Ukoliko članovi grupe prihvaćaju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvaća svoj autoritet, utoliko će vođenje biti efikasnije i svrsishodnije. Vodeći poslovanje i poduzeće, menadžeri utječu na suradnike i izvršitelje da efikasnije obavljaju svoje poslove i da što više doprinose uspjehu poduzeća kao cjeline. (*loc.cit.*)

### 3. BIHEVIORALNI MODELI VOĐENJA

Bihevioralni modeli vođenja su utemeljeni na istraživanju ponašanja vođenja koje rezultirastilovima vodstva. Razvoj ovih modela počinje za vrijeme drugog svjetskog rata, a posebnonakon 50-tih godina prošlog stoljeća kada je bilo popularno istraživanje odnosa izmeđupojedinih stilova, od autokratskog preko demokratskog do laissez-faire stila vodstva.

Ovaj model je usmjeren na proučavanje onoga što vođe zapravo čine, tj. kako seuspješni vođe ponašaju i na koji način utječu na svoje podređene u cilju ostvarivanjaciljeva grupe i organizacije. (*Buble, 2004.*)

Pozitivne strane bihevioralnog sustava vođenja (*Sikavica i suradnici,2008.*) su sljedeće :

- pruža se uvid u motivaciju, grupnu dinamiku i druge interdisciplinarne procese unutar organizacije,
- dolazi do naglašavanja socijalne dimenzije i zadatke vođe,
- inicira se razvoj koncepcije ljudskih potencijala i stvara se nova filozofija menadžmenta,
- postavljaju se temelji za partitativno vođenje,
- inicira se uvođenje ekonomskih efekata ljudskog ponašanja.

S aspekta sigurnosti, ovakav stil vođenja je dobar jer ne zanemariva vrijednostzaposlenika kao člana organizacije, brine se za njega kao za dio grupe. Kad vođenje pokaže interes za samog zaposlenika, trudi se motivirati ga, stvara se povjerenje u kojem ondai sam zaposlenik poštuje

nadređenog te se brine dazadani ciljevi buduodrađeni na način kako je to vođa zamislio.

Ako pođemo od činjenice da je vođa obrazovan i brine se za članove svoje grupe, onda je za očekivati da će ih educirati da radne zadatke izvršavaju sukladno propisanim uputama i procedurama. Negativne strane ovakvoga pristupa su te što dolazi do zanemarivanja objektivnih, situacijskihfaktora na ponašanje i organizacijsku uspješnost.

Također kompleksnost ljudskog ponašanja otežava njegovo predviđanje. (Čičin-Šain, 2007.)

Slika 1 Klasični bihevioralni modeli

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ-FAIRE ODEL
Priroda		
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 komunikacija 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.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: (Dijana Čičin-Šain, Skripta: Osnove menadžmenta. 2007., str.200.)

Polazište bihevioralnog modela vođenja je teorija o karakteristikama osoba, s obzirom da se predstavnicima bihevioralnog modela smatraju ljudi koji nisu rođeni sa karakteristikama koje ih predodređuju za vođe.

Svaka situacija vođenja je nova i neponovljiva, stoga je teško zamisliti da se može naučiti kako bi se vođe trebali ponašati, te bi se zbog toga trebali istraživati načini ponašanja i stilovi vođenja. (Sikavica i suradnici, 2008.).

## 4. STILOVI VOĐENJA

Postoji mnogo definicija stila koje su u mnogočemu slične, dok se ostale nadopunjuju. Jedna od definicija definira stil kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu, koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji.

S obzirom da ova definicija na pomalo skroman način opisuje što je stil, druga definicija ju nadopunjuje. Prema toj definiciji stil je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, odnosno način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi. (*Poslovni forum*, URL: <http://www.poslovniforum.hr/> 20.04.2017.)

Svaki menadžer ima vlastiti način na koji pristupa radu i komunikaciji s podređenima i poslovnim partnerima. Stil nastaje kao rezultat kombinacije vlastitih osobina, vještina, znanja i iskustva i s vremenom postaje svojevrstan potpis menadžera. Osim toga, pod stilom se podrazumijeva i sam izgled osobe i način na koji ju okolina percipira. Prema navedenome svaki stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata.

Što se samog vođenja tiče, menadžeri se opredjeljuju za vlastiti stil vođenja tek nakon što preispitaju i vrednuju sami sebe. Svaki bi menadžer prije upravljanja drugima trebao preuzeti nadzor nad vlastitim stanjem te upravljati samim sobom i održavati pozitivno raspoloženje. (URL: <http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/77-stilovi-vodenja> 18.04.2017).

Prema Sikavici: „U teoriji, kao i u praksi vođenja, prisutni su brojni načini, odnosno stilovi vođenja, koji se kreću između dvije krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vođenja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno demokratski stil vođenja (Laissez-faire stil - predstavlja ekstremnu krajnost demokratskog stila vođenja).

Pored ova dva osnovna stila vođenja, u teoriji i praksi organizacije i menadžmenta, razvili su se brojni stilovi vođenja, koji su uzimali u obzir različite čimbenike odnosno njihov utjecaj na način vođenja. Mnoge od tih teorija u izboru odgovarajućeg stila vođenja polaze od karakteristika vođe kao i karakteristika podređenih.

Neki od stilova vođenja kombiniraju različite utjecajne čimbenike kao što su; struktura, uvažavanje, briga za ljude, briga za proizvodnju, odnos između vođa i podređenog, struktura zadatka i pozicija vlasti odnosno moći vođe u organizaciji.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:351).

Razumijevanje stilova vođenja ima jednaku važnost kao i razumijevanje samog vođenja. Stilova vođenja ima koliko i ljudi, jer stil ovisi o ljudskoj prirodi – o karakteru vođe i sljedbenika, o situaciji u kojoj se osoba nalazi, o okruženju, o raspoloženju, o shvaćanju ljudskih motiva. S obzirom na krajnosti koje predstavljaju ovi stilovi, u poduzećima se pristupakombiniranju oba modela kako bi se pravilno i optimalno odnosilo prema zaposlenicima, a time poslovanju. (Sikavica i suradnici, 2008.)

#### 4.1. AUTOKRATSKI STIL VOĐENJA

Autokratski stil vođenja predstavlja način vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe, koja ima neograničenu moć u donošenju odluka. Vođa u autokratskom silu vođenja zapovijeda, te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada.

Za autokratski stil vođenja karakteristične su jednosmjerne veze, odnosno davanje naredbi od strane nadređenog podređenima.

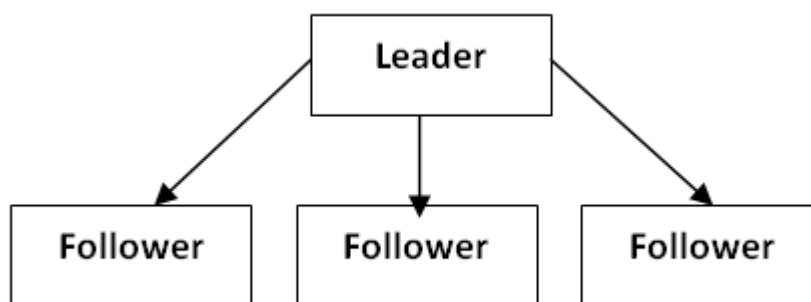
Zagovornici autokratskog stila vođenja smatraju da je taj način vođenja superioran jer omogućava brzo donošenje odluka, bez konzultacija sa podređenima. Samim time povećava se moć vođe kao i njegova mogućnost da utječe na izvršenje zadataka.

Također zagovornici autokratskog stila vođenja smatraju da se primjenom autokratskog stila vođenja povećava sama proizvodnost rada.(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.)

Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od vođe prema podređenima (podređeni su u svakom pogledu podređeni).



**Slika 2 Autokratski stil vođenja**



Izvor: Lewin, K., Liippit, R. i White, R. URL: <http://notes.tyrocity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.

Prednost ovog stila je stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka, dok je nedostatak ovog stila nemogućnost rukovođenja sa velikim brojem podređenih.

U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije podređenih radnika i rukovoditelja. Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju vođe - menadžera.

Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi u obliku ovlaštenja podređenima, dok osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe rukovoditelja. (Lewin, K., Liippit, R. i White, R. URL: <http://notes.tyrocity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.)

## 4.2. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil vođenja, također poznat kao participativno vođenje. Demokratski stil vođenja postao je popularan 1930.-ih i 1940.-ih godina kada je istraživač Kurt Lewin vodio studiju koja mu je pomogla identificirati vrijednost demokratskog - participativnog stila vođenja u organizacijama.

Demokratski stil vođenja je vrsta stila vođenja u kojem članovi skupine ili grupe imaju veću participativnu ulogu u procesu donošenja odluka. Svatko od članova grupe ima priliku sudjelovati u donošenju odluka, ideje se razmjenjuju slobodno, dok se rasprava potiče.

Teži se ka jednakosti grupe i slobodnog protoka ideja, dok je vodeći u grupi – vođa i dalje prisutan, te nudi smjernice grupi prilikom čega ih i nadzire. (Lewin, K., Lippitt, R. i White, R.K, URL: <http://notes.tyrocitcity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.)

Demokratski vođa odlučuje tko sudjeluje u skupini i tko će doprinijeti odlukama koje su napravili

Neke od osnovnih karakteristika demokratskog vođenja su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004):

- članovi grupe se potiču na razmjenu ideja i mišljenja, iako vođa zadržava konačnu riječ nad odlukama,
- članovi grupe više se angažiraju u donošenju odluka,
- kreativnost se potiče i nagrađuje.

Kod demokratskog stila su, za razliku od autokratskog stila, veze dvosmjerne i između menadžera i njegovih podređenih kao i između samih podređenih.

Prema Sikavici: „ Demokratski stil vođenja veliku pozornost poklanja međuljudskim odnosima. Dobri međuljudski odnosi temelj su ovoga stila vođenja.“ (Sikavica i suradnici, 2007:485).

Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo u konačnici dati i bolje rezultate.

Veliki dio poklonika autokratskog stila ima uglavnom negativan stav prema podređenima što se iskazuje kao nepovjerenje, omalovažavanje i arogancija. Nasuprot tome, rukovoditelji demokratskog stila su pozitivno orijentirani, imaju razumijevanja, ohrabruju svoje zaposlenike i pružaju im podršku. (loc.cit.)

Vođa u demokratskom stilu vođenja posjeduje određene osobine kao što su; poštenje, inteligencija, hrabrost, kreativnost, nadležnost, poštenje i isti nadahnjuje povjerenje među

sljedbenicima. Oni su iskreni i temelje svoje odluke na svojem moralu i vrijednostima. Sljedbenici se osjećaju nadahnuti poduzeti akciju i doprinostiti skupini.

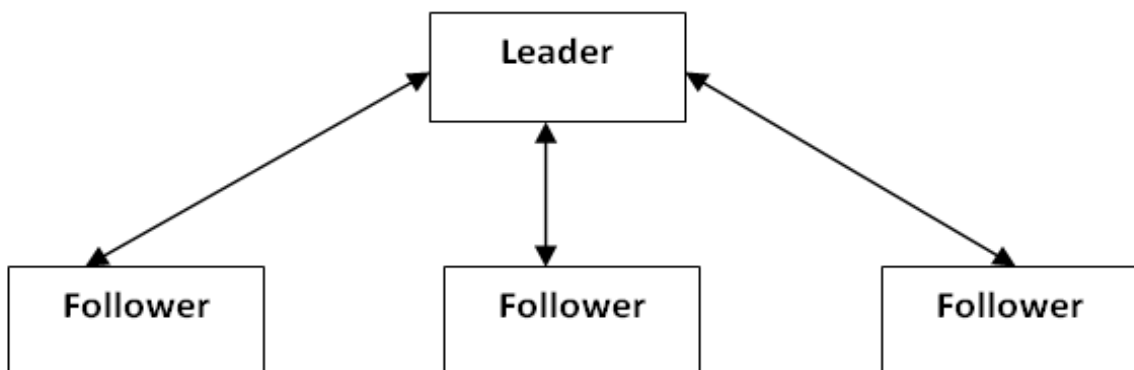
Dobri vođeteže traženju različitih mišljenja i ne pokušavaju izdvojiti glasove onih koje nude manje popularna gledišta.(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004):

Budući da se članove grupe potiče da podijele svoje misli, demokratski stil vođenja vodi do boljih ideja i više kreativnih rješenja za probleme.Članovi grupe također se osjećaju uključeni i zalažu se za projekte, što vodi ka boljim rezultatima i većoj produktivnosti među članovima grupe.

Demokratska vođenje najbolje radi u situacijama u kojima su članovi grupe vješti i željni podijeliti svoje znanje. Također je važno imati dovoljno vremena kako bi se omogućilo ljudima da doprinose.Iako se demokratski stil vođenja smatra kao jedan od najučinkovitiji stilova vođenja, on ima neke potencijalne mane.

U situacijama u kojima su uloge članova grupe nejasne ili nisu vremenski ograničeni, može dovesti do komunikacijskih neuspjeha i nezavršenih projekata. U nekim slučajevima, članovi grupe ne mogu imati potrebno znanje ili stručnost kako bi s kvalitetnom doprinijeli procesu donošenja odluka. (Dujanić,2007.)

**Slika 3 Demokratski stil vođenja**



Izvor:Lewin, K., Liippit, R. i White, R.K <http://notes.tyrocitcity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.

#### 4.2.1. DEMOKRATSKI „ŽENSKI STIL“ VOĐENJA

Demokratski, participativan, transformacijski, kolegijalni, prijateljski, emotivan, suradnički stil vođenja ili stil podrške.

Žene karakterizira transformacijski stil vođenja odnosno poticanje podređenih da transformiraju vlastite interese u interese grupe brigom za šire ciljeve, zbog toga što aktivno radena tome da svoje interakcije s podređenima učine pozitivnima za sve uključene.

Menadžeri koji se koriste “ženskim stilom” vođenja, konzultiraju svoje podređene o predloženim akcijama i odlukama i ohrabruju njihovo sudjelovanje svim vrstama odluka i na svim razinama odlučivanja te stalno natjecanje među zaposlenima smatraju demotivirajućim za pojedince i negativnim za dobrobit organizacije.

Mišljenja su da konkurencija izaziva neprijateljstvo, srdžbu, česte svađe, neodlučnost i da se zbog napetosti uzrokovane konkurentskim odnosima zaposleni ne osjećaju slobodnima davati sugestije. Zbog toga oni preferiraju suradnju, odnosno rješavanje poslovnih problema prilagodbom, izbjegavanjem, kompromisom i suradnjom, odnosno konzultiranjem i pregovaranjem. (*Pološki, 2003.*)

Poznavanje vlastitih zaposlenih karakteristika je “ženskoga stila” vođenja koja pomaže svim menadžerima, bili oni muškarci ili žene, pri obavljanju posla.

Smatra se da je dobro poznavanje vlastitih zaposlenih osnova uspješnosti današnjih organizacija. (*loc.cit.*)

Veoma je važno unutar organizacije prepoznati kakav je tko ikako surađuje s drugima da bi se na njega mogao primijeniti onaj stil vođenja koji će iz njega izvući maksimum za organizaciju. Upravo je zbog toga važno slušati što ljudi imaju reći o sebi, o svome poslu, što žele od budućnosti, odnosno graditi iskrene i potpune međuljudske odnose.

„Ženski stil” vođenja karakteriziraju i visoko razvijene interpersonalne vještine.

Kaže se da žene, a tako i menadžeri koji primjenjuju “ženski stil” vođenja, prirodno shvaćaju važnost stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, poticanja drugih da iznesu svoje ideje, osjećaje i viđenja. (*Ibid:42*)

Poticanje participacije osnova je interaktivnog vodstva. Menadžeri potiču zaposlene svih razina da sudjeluju u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva, preko osmišljavanja strategija, dodefiniranja taktika i realizacije zadataka.

Sudjelujući u svim aspektima poslovanja zaposleni se osjećaju kao dio organizacije pa su joj još privrženiji i odaniji i sve što rade, rade u cilju ostvarenja njezinih ciljeva.

Poticanje participacije zaposlenih korisno je i zbog činjenice da više ljudi proizvodi više ideja, pogotovo ako se radi o ljudima koji su direktno upoznati s poslom.

Participacija isto tako povećava i stupanj podrške odlukama, jer kada zaposleni sami sudjeluju u kreiranju odluka lakše ih i prihvaćaju, odnosno realiziraju. (*loc.cit*)

Moć pojedinaca koji primjenjuju “ženski stil” vođenja pripisuje se njihovom osobnom utjecaju, osobnim vještinama i njihovom radu. Njihova moć je proizišla iz njihove osobnosti.

Dijeljenje moći i informacija karakteristično je za “ženski stil” vođenja.

Menadžeri dijele informacije i moć, jer su svjesni svojih vrijednosti, svojeg identiteta te činjenice da neće izgubiti svoju kvalitetu i osobnost ako budu dijelili informacije i moć koju imaju.

Dijeljenje moći i informacija pokazuje povjerenje menadžera u suradnike, vjerovanje u inovativnost i kreativnost, ali i u mogućnost primjene ideja podređenih, odnosno ono pokazuje da menadžeri poštuju ideje svojih suradnika.

Poticanje samopoštovanja kod zaposlenih, kao još jedna karakteristika “ženskog stila” vođenja, posljedica je dijeljenja moći i informacija. Samopoštovanje zaposlenih raste kao posljedica nagrađivanja i pohvaljivanja. Menadžeri manje ističu vlastite vrijednosti.

Poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih sljedećije veoma važan aspekt interaktivnog vodstva. Ljudi postižu bolje rezultate ako se sami osjećaju dobro i ako su zadovoljni svojim poslom.

Za menadžere koji se koriste “ženskim stilom” vođenja karakteristično je da upravo vlastitim primjerom nastoje poslužiti kao uzor pozitivnog ponašanja.

Još jedna važna karakteristika “ženskoga stila” vođenja jest timski rad.

Menadžeri se najbolje osjećaju kada su dio zajednice, kada u interakciji sa drugima obavljaju neki posao, ostvaruju nešto. Osim toga u timskom radu njihove osobne vještine dolaze do izražaja – oni dobro upravljaju timovima i svim procesima koji se odvijaju u okviru timova. (*Ibid, str.42. i 43.*)

#### 4.3. LEISSEZ-FAIRE STIL VOĐENJA

Laissez-faire stil vođenja je vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu.

Prema Dujaniću: „Karakteristika je laissez-fair stila vođenja da vođa nema vlast prisiliti sljedbenike na akciju. Mandat vođe određuje se prema zadovoljstvu grupe. Vođa ne može davati sankcije sljedbenicima i ne posjeduje neka specifična saznanja u odnosu na znanje sljedbenika.“ (*Dujanić, 2007:146*)

Kod Laissez-faire vođenja radnu situaciju otežava stanje koje nema izraženu svrhu, osim kod pojedinca, te ne postoji struktura vođenja. (*loc.cit.*)

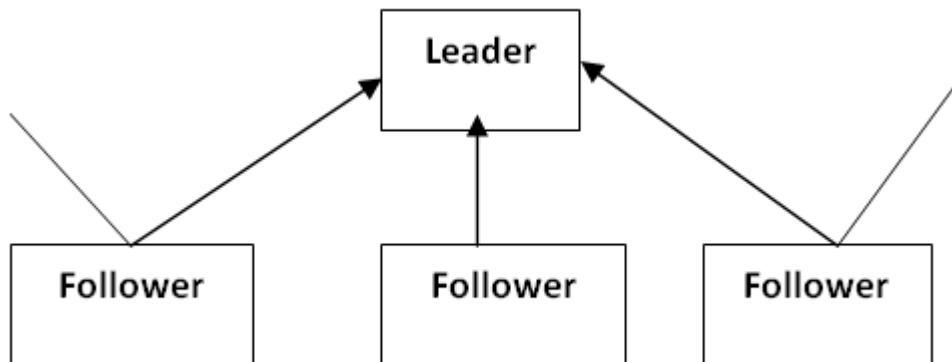
Menadžer koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Ovakvi vođe dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, dok se uloga menadžera svodi na pomaganje u radupribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem s vanjskim okruženjem. Smatra se da je ovaj stil vođenja primjenjiv u tvrtkama s visokoobrazovanim kadrovima gdje su zaposlenici zapravo specijalisti u svom području i trebaju imati slobodu u svom ekspertnom djelovanju. (*Lewin, Liippit, i White URL: <http://notes.tyrocity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii> 23.04.2017*)

Kako Buble kaže: „Laissez-faire stil vođenja koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornosti. Vođa sa ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi grupe se međusobno motiviraju, a vođa igra sporednu ulogu.

Ovaj stil vođenja ignorira doprinos vođe isto kao i autokratski stil vođenja ignorira doprinos grupe. S obzirom da laissez-faire omogućava različitim grupama da vode autonomne politike što može dovesti do kaosa, pa se radi toga ovaj stil ne koristi kao dominantan stil.“ (*Buble, 2000:530.*)

Prema Sikavici: „Ovaj stil vodstva daje dobre rezultate u obavljanju kreativnih istraživačkih i sličnih poslova, gdje je sloboda istraživača bitna za postizanje zavidnih poslovnih rezultata. I priroda tih istraživačkih poslova takva je da zahtjeva slobodu i nesputanost onih koji rade na takvim poslovima. Ovaj stil vodstva je najviša razina demokratskog stila.“ (Sikavica i suradnici, 2008:485)

**Slika 4** *Leissez-faire* stil vođenja



Izvor: Lewin, K., Liippit, R. i White, R. KURL: <http://notes.tyrocitcity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.g.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA STILOVA VOĐENJA

Vođenje je jedna od najvažnijih menadžerska funkcija, čiji stilovi su bitni za upravljanje tvrtkom i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata.

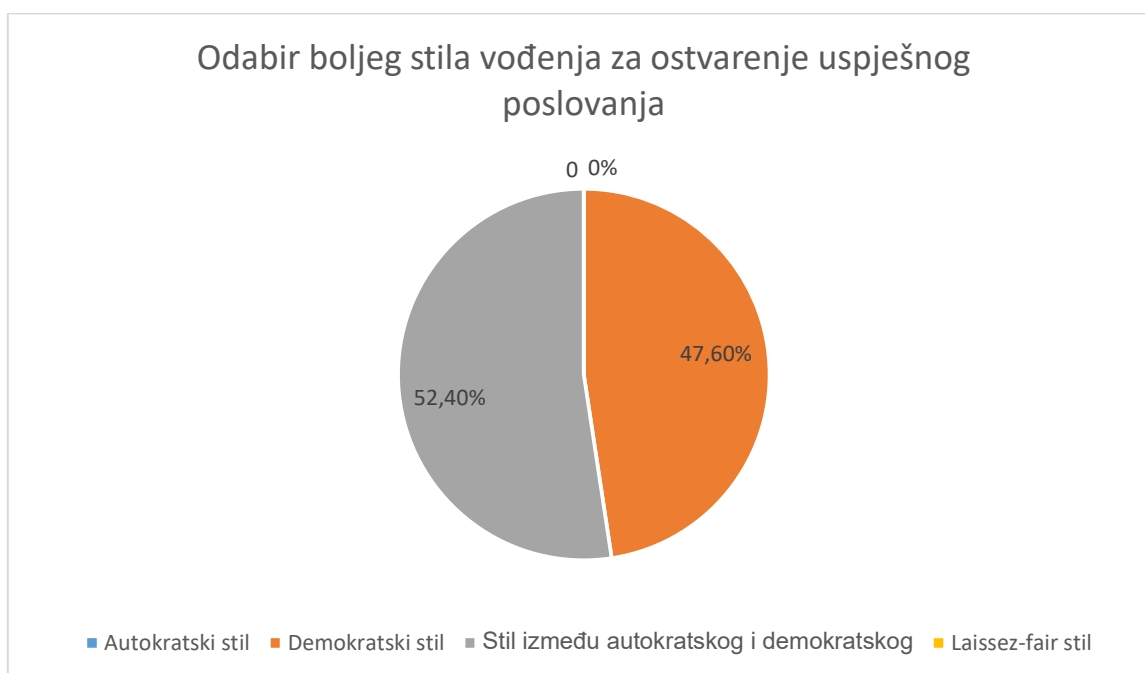
Na Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu – Studij Agrobiznis i ruralni razvoj provedeno je istraživanje čiji je predmet bio „Vođenje i stilovi vođenja“. U istraživanju je sudjelovao 21 student, prilikom čega su utvrđeni stavovi i mišljenja ispitanih o prihvatljivosti pojedinih stilova vođenja i poželjnim karakteristikama vođe. (Hadelan, Karlič, 2011).

U Grafu 1. prikazan je odabir boljšega stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja, prilikom čega su ispitanicima bila ponuđena četiri različita stila: Autokratski, Demokratski, Stil između autokratskog i demokratskog i Laissez-fair stil.

Istraživanjem je utvrđeno da 52,4% ispitanika najboljim stilom vođenja za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata smatra stil između autokratskog i demokratskog.

47,6% ispitanika najboljim stilom vođenja za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata izdvojilo je demokratski stil.

**Grafikon 1** Odabir boljšega stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja



Izvor: dr.sc.LariHadelan, univ.bacc.ing.agr.ekonomike Tea Karlič, Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Zagreb,2011., str.68.



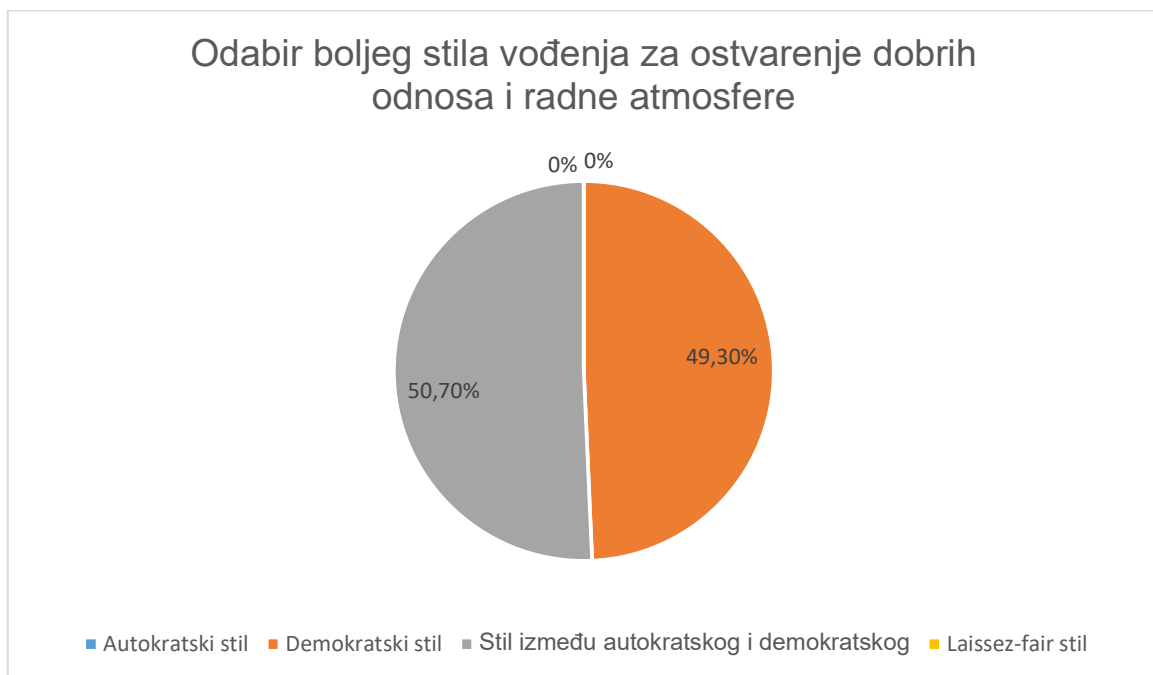
Ispitanici su u obrazloženju istaknuli kako demokratski stil vođenja ne može odgovarati na izazove u suvremenom poslovanju iz razloga što je u suvremenom poslovanju potreba za brzim donošenjem odluka u uvjetima neizvjesnosti, bržim konzultacijama, te bržem procesu donošenja poslovnih odluka, što je suprotnost poslovanju demokratskog stila vođenja, radi čega su izabrali Stil između autokratskog i demokratskog.

Autokratski stil niti jedan ispitanik ne vidi kao dobar izbor, kao niti Laissez-fair stil. (*Ibid, str.68.*)

U Grafu 2. prikazan je odabir boljeg stila vođenja za ostvarenje dobrih odnosa i radne atmosfere, prilikom čega je utvrđeno da je 50,7% ispitanika rješenje za bolje međuljudske odnose vidi u primjeni stila između autokratskog i demokratskog, dok je 47,3% ispitanika za bolje međuljudske odnose izabralo opciju demokratskog stila.

Također kao i u prethodnom grafu, niti jedan ispitanik kao izbor nije odabrao autokratski niti Laissez-fair stil.

**Grafikon 2 Odabir boljšega stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja**



Izvor: dr.sc.LariHadelan, univ.bacc.ing.agr.ekonomike Tea Karlič, Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Zagreb,2011., str.69.

U obrazloženju ispitanici su istaknuli kako su se odlučili za demokratski stil radi stavljanja u poziciju zaposlenika poduzeća, te tom prilikom smatraju da je ugodnije imati više slobode u radu i biti bez straha od vođe kao glavnog autoriteta. (*Ibid, str.69.*)

Iz gore prikazanih grafova možemo zaključiti kako zaposlenici boje prihvaćaju demokratski stil i stil između autokratskog i demokratskog iz razloga što u navedenim stilovima mogu izraziti svoju kreativnost, mišljenja i raditi u timovima prilikom čega se mogu osloniti na vođu tima.

Također iz gore navedenih grafova možemo uvidjeti da zaposlenici ne prihvaćaju autokratski stil vođenja iz razloga što nemaju svoju „slobodu“, zbog velikog utjecaja vođe.

Stil laissez-fair ne prihvaćaju poradi neizvršavanja zadataka u zadanom vremenu zato što u navedenom stilu vođenja ne postoji definirani vođa.

## 6. MODELI AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKOG VOĐENJA

Modeli autokratsko – demokratskog vođenja (Čičin – Šain, 2010.) dijele se na:

- teoriju X i Y,
- Likertove sustave vođenja,
- model kontinuuma stilova vođenja.

### 6.1. MODEL AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKOG VOĐENJA ZASNOVAN NA TEORIJAMA „X“ I „Y“

Teoriju X i Teoriju Y postavio je Douglas McGregor 1960. godine.

Prema Teoriji Y koja je suprotstavljena klasičnoj Teoriji X, smatra se da su zaposleni motivirani, da imaju mogućnost razvoja, sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije.

Teorije X i Y oblikuju ekstremne polove vjerovanja menadžera o naravi ljudi i njihovom radnom ponašanju i menadžersko ponašanje prema njima.

Danas se uglavnom govori o "menadžerima Teorije X" i "menadžerima Teorije Y" kako bi se označilo određeno ponašanje menadžera s bitnim posljedicama za ponašanje i radnu uspješnost zaposlenih. (Čičin – Šain, 2010.)

Pretpostavke koje dobro opisuju Teoriju X (Ibid:197) su:

- ljudi po svojoj prirodi ne vole raditi i izbjegavat će to kad god je to moguće;
- radnici imaju malo ambicija, pokušavajući izbjeći odgovornost i vole da ih se usmjerava;
- primarna potreba zaposlenih je sigurnost posla,
- da bi ljudi postizali organizacijske ciljeve, nužno je upotrebljavati prisilu, kontrolu i prijetnju kaznom.

Nasuprot Teoriji X, menadžeri Teorije Y vjeruju da ljudi u pravim uvjetima, ne samo da će dobro raditi, već će i tražiti veću odgovornost i izazov.

Temeljne pretpostavke koje opisuju Teoriju Y (loc.cit.) su:

- fizičko ili mentalno angažiranje na radu je za ljude isto tako prirodno, kao što je igranje i igranje;
- vanjska kontrola i prijetnje kažnjavanjem nisu dobri načini osiguravanja da ljudi rade prema organizacijskim ciljevima, a ako su ljudi privrženi ciljevima primjenjivat će sesamousmjeravanje i samokontrola;
- privrženost ciljevima određuje nagrade povezane s njihovim postizanjem;
- pod pravim uvjetima, prosječan čovjek uči ne samo prihvaćati već i tražiti odgovornost;
- sposobnost da se primijeni visok stupanj domišljatosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je široko distribuirana u populaciji;
- u uvjetima modernog industrijskog života intelektualni potencijal prosječnog čovjeka je samo djelomično iskorišten.

Teorija X također se naziva i tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu. Pretpostavlja se da je ljudima rad neprirodan i da se moraju stalno usmjeravati, imaju antipatiju prema radu. Menadžer ih stalno treba primoravati na rad, kontrolirati ih i prijetiti kaznama. Menadžer podređene vidi kao lijene i ljude loših radnih navika.

Kod Teorije X ljudi žele sigurnost i da ih netko vodi, jer na taj način izbjegavaju odgovornost.

Vođa kod Teorije X se predstavlja kao tvrdokorni autokrata koji podržava čvrstu kontrolu primjenom sustava nagrada i kazni. (*Sikavica i suradnici, 2008.*)

Teorija Y potpuno se razlikuje od Teorije X. Kod Teorije Y menadžeri vide svoje podređene kao one koji vole raditi, kojima umni i tjelesni napor čini jednako zadovoljstvo, koji su marljivi i kooperativni. Menadžeri se prema njima odnose blagonaklono, te ih ne kontroliraju iz razloga što su oni sami sposobni provesti samokontrolu i preuzeti odgovornost za izvršenje zadataka.

Novitrendovi u organizaciji i menadžmentu predstavljaju kraj menadžera tipa X jer virtualne organizacije sprečavaju tradicionalne oblike kontrole.

Nijedna teorija nije idealna, već pokazuje krajnje granice koje pokazuju menadžeru koje teorije treba napustiti i izbjegavati (Teorija X), a kojima težiti i poticati ih (Teorija Y). (*Ibid:487.*)

## 6.2. LIKRETOVI SUSTAVI VOĐENJA

Profesor Renis Likret je američki sociolog koji se bavio teorijom menadžmenta i teorijom organizacije. On smatra da uspješan menadžer mora biti orijentiran na podređene i održavati skladno funkcioniranje dijelova i cjeline oslanjajući se na komunikacije. Svi članovikupine, uključujući i vođu, usvajaju podupirući stav prema kojemu sudjeluju u zajedničkim vrijednostima, ciljevima i očekivanjima. (*Dujanić, 2007.*)

Likretovi sistemi vođenja temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenima na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. (*Buble, 2000.*)

Na dobivenim rezultatima je razrađen model stilova vodstva koji se sastoji od sljedeća 4 sustava (*Dujanić, 2007:147.*):

- Ekstremno-autoritativan (Sustav 1),
- Benevolentno-autoritativan (Sustav 2),
- Konzultativan (Sustav 3),
- Participativan (Sustav 4).

### 1. Ekstremno - autoritativan (Sustav 1);

- menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene, pa se sve odluke donose navrhu, dok su podređeni prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama, a ponekad inagradama.

Paralelno s formalnom organizacijom razvija se i neformalna, koja često postavlja ciljeve suprotne ciljevima formalne organizacije.

### 2. Benevolentno-autoritativan (Sustav 2)

- menadžer ima nešto povjerenja ili vjere u podređene. Ciljevi se postavljaju idonose na vrhu, ali se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade ikazne se koriste kao sredstvo motivacije zaposlenih, a funkcija kontrole je koncentrirana urukama vrhovnog menadžmenta, iako se djelomično delegira na srednje razine hijerarhije.

### 3. Konzultativan (Sustav 3)

- menadžer ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje ili vjeru u podređene, kojima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Nagrade, a ponekad i kazne se koriste kao najvažnije sredstvo motivacije zaposlenih. Neformalna organizacija se može razviti, ali su njeni ciljevi ili u skladu s formalnom organizacijom ili su joj samo djelomično suprotstavljeni.

### 4. Participativan (Sustav 4)

- menadžer ima potpuno povjerenje ili vjeru u podređene pri čemu je proces donošenja odluka široko raširen na svim razinama hijerarhije. Motivacija zaposlenih temelji na participaciji sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i zadovoljstvom ostvarenim ciljevima. Odnos nadređeni-podređeni je prijateljski, a rezultira stjecanjem većeg stupnja međusobnog povjerenja. Ciljevi formalne i neformalne organizacije se često podudaraju.

Participativan menadžment karakterizira veća efikasnost i uspješnost organizacija, visoka motivacija, pozitivni stavovi i odanost zaposlenih organizaciji, te šest načela (*Sikavica i suradnici, 2008:69*):

- odnosi suradnje i potpore između menadžera i suradnika
- timski rad i grupno odlučivanje
- decentralizacija odlučivanja i kontrole
- postavljenje visokih, izazovnih ciljeva
- sposobni i motivirani ljudi
- distribucija i uporaba informacija, pokazatelja poslovanja i ostvarivanja ciljeva u svrhu samokontrole i samoregulacije

Putem niza istraživanja Likert je došao do zaključka da je poslovna efikasnost najniža kod ekstremno-autoritativnog stila, a najviša kod participativnog stila. Likertov model najviše je aplikativan u gospodarstvima koja se još uvijek nalaze u tranzicijskome razdoblju i koje karakteriziraju nezavršena privatizacija, reinženjering poduzeća i redizajniranje poslovanja.

U Tablici 2. su prikazane razlike u Likertovim stilovima vodstva premanajvažnijim karakteristikama. Analizom efekata poduzeća, izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih, dolazi se do zaključka da su efekti najniži u Sustavu 1, a najviši u Sustavu 4, iz čega proizlazi da je participativni stil vodstva najuspješniji te se i preporučuje u praktičnoj primjeni. (Buble, 2000).

**Tablica 1 Likertovi sustavi vodstva**

	<i>Karakteristika</i>	<i>Sustav 1</i>	<i>Sustav 2</i>	<i>Sustav 3</i>	<i>Sustav 4</i>
<i>Motivacija</i>	<i>Vrste motiva</i>	Ekonomski	Ekonomski, socijalni	Ekonomski, socijalni, ego motiv	raznovrsni
	<i>Čimbenici motivacije:</i> <i>1. strah,</i> <i>2. prijetnja,</i> <i>3. kazne,</i> <i>4. nagrade i</i> <i>5. participacija</i>	1,2,3, rijetko 4	3 i 4	4, nekad 3 i 5	5,4, zasnovano na grupi
	<i>Stavovi prema organizaciji i njezinim ciljevima</i>	neprijateljski, suprotni	često neprijateljski suprotni	češće pozitivni	jako pozitivni i usmjereni ciljevima organizacije
	<i>Odgovornost za ostvarenje ciljeva organizacije</i>	Na vrhu	Na vrhu i u sredini	Opća	Na svim razinama
<i>Komunikacija</i>	<i>Smjer informacija</i>	odozgo - dolje	uglavnom prema dolje	dolje i gore	svestrane
	<i>Prihvatanje informacija odozgo</i>	s nepovjerenjem	dosta nepovjerenja	sumnja	povjerenje
	<i>Točnost informacija prema gore</i>	Krive	cenzurirane	selekcioniране	Točne
	<i>Informiranje menadžera o problemima podređenih</i>	Vrlo malo	donekle	Dosta dobro	Potpuno
<i>Interakcija</i>	<i>Količina i karakter</i>	malo, s nepovjerenjem	malo s oprezom	prilično, s dosta povjerenja	intenzivna, s povjerenjem
	<i>Timski rad i suradnja</i>	Nema	Malo	Prilično	Veliki, kroz cijelu organizaciju
	<i>Traženje ideja i suglasnost zaposlenih</i>	Nema	Rijetko	Obično	Uvijek
	<i>Količina utjecaja podređenih</i>	Nikakav	Vrlo mali	Dosta	Velik
<i>C</i>	<i>Razina donošenja</i>	Vrh	Glavne odluke na	Okvirne na vrhu,	Na svim

	<i>odluka</i>		vrhu	uz delegiranje	razinama
	<i>Uključenost zaposlenih u odlučivanju</i>	Nema	Povremene konzultacije	Konzultacije	potpuna
	<i>Decentralizacija odlučivanja</i>	Nema	Nema	Dosta	potpuna
	<i>Adekvatnost informiranja za odlučivanje</i>	Rijetka	Ponekad	Često	Uvijek
<i>Ciljevi</i>	<i>Način postavljanja</i>	Naredbe	Naredbe, rasprava	Diskusija i naredbe	grupno
	<i>Razina postavljanja</i>	Vrh	Vrh	Odjel	područja
	<i>Otpor</i>	Jak	Priličan	Ponekad	nema
	<i>Analiza ciljeva i realizacija</i>	Nikad	Rijetko	Polugodišnje	mjesečno
<i>Kontrola</i>	<i>Interes za kontrolu</i>	Vrh	Vrh	Vrh i srednja razina, pa niža	Na svim razinama
	<i>Točnost, mjerenje i informacija</i>	Tendencija iskrivljenosti	Četo nepotpune netočne	Djelomično točne i potpune	Decentralizirana odgovornost
	<i>Koncentracija kontrole</i>	Na vrhu	Na vrhu, delegirana	Dosta delegirana	Decentralizirana odgovornost
	<i>Neformalni otpor formalnoj organizaciji</i>	Uvijek	Obično	Ponekad	nema
	<i>Svrha upotrebe podataka</i>	Kažnjavanje	Nagrade i kazne	Nagrade i samousmjeravanje	Samoregulacija i rješavanje problema

Izvor: (Marin Buble, Management, 2000. str.534).

### 6.3. MODEL KONTINUUMA VOĐENJA

Model kontinuuma vodstva R. Tannenbauma i W.H. Schmidta. 1958. godine, prikazuje niz stilova vodstva s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera i slobode podređenih, prilikom čega vođa odabire jedan od sedam mogućih modela (prikazan na Slici 4.).

Kod krajnje lijevoga stila vođenja vođa ima cjelokupnu vlast nad procesom odlučivanja i uopće ne daje nikakvu slobodu podređenima (Autokratski stil), a kod krajnje desnoga vođa daje veliku slobodu podređenima (Demokratski stil vođenja). (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str.354.)

Model kontinuuma vodstva orijentiranost na zadatak treba biti reprezentirana autokratskim ponašanjem vođe, dok se orijentiranost na ljude treba prezentirati



demokratskim ponašanjem vođe, te bi svaki vođa trebao djelovati na svoje sljedbenike, na način da im izdaje naloge ili da s njima podijeli svoju odgovornost.

Razlike između autokratskog i demokratskog stila vođenja zasnivaju se na pretpostavkama da koje vođa ima o izvoru svoje moći ili autoriteta u ljudskoj naravi. (*loc.cit.*).

Prema Buble: „Vođe čije ponašanje karakterizira autokratski stil orijentirane su na zadatke i svoju moć koriste za djelovanje na sljedbenike, dok su vođe čije ponašanje karakterizira demokratski stil vođenja orijentirane na ljude i svojim sljedbenicima daju određenu slobodu glede posla.“ (*Buble,2000:535.*).

Tablica 2 Model kontinuuma vođenja ( prema A. R. Tannenbaum i W. H. Schmidt )

AUTORITARNI STIL				DEMOKRATSKI STIL		
UPORABA AUTORITETA MENADŽERA						
				PODRUČJE SLOBODE PODREĐENIH		
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Menadžer donosi odluku i najavljuje	Menadžer "prodaje" odluku	Menadžer donosi odluku i poziva da se postavi pitanje	Menadžer iznosi probnu odluku koja se može izmijeniti	Menadžer iznosi problem, dobiva sugestije, donosi odluke	Menadžer definiira ograničenja i traži od grupe da donese odluku	Menadžer dozvoljava podređenima da funkcioniraju unutar ograničenja koja definiira nadređeni

Izvor: (M.Buble, Management, Split,2000., str.535.)

Modelom kontinuuma vođenja prikazuju se najvažniji elementi koji mogu utjecati na stil vođenja (*Buble,2000.*), a to su:

- sile koje proizlaze iz menadžerove osobnosti, uključujući njegov sistem vrijednosti, povjerenje u podređene, sklonost k određenom stilu vođenja, te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama;
- sile koje dolaze od podređenih, a koje utječu na menadžersko ponašanje;
- sile koje definiraju situaciju, kao što su organizacijske vrijednosti i tradicija, uspješnost podređenih, priroda problema, mogućnost sigurnog delegiranja autoriteta za rješavanje problema, te vremenski pritisak.

Kod ovoga stila vodstva nije lako utvrditi koji je od stilova vodstva najbolji, iz razloga što određeni stil vodstva može biti dobar u jednoj situaciji, dok u drugoj situaciji može biti loš izbor.

Prema Sikavici: „ Izbor odgovarajućeg stila vodstva ovisi o karakteristikama menadžera, podređenih i situacije, ovaj stil vodstva ima i elemente situacijskog pristupa vodstvu. On traži od menadžera da budu prilagodljivi i da izaberu onaj stil vodstva koji najbolje odgovara određenoj situaciji.“ (*Sikavica i suradnici, 2008:491.*)

## 7. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA – „RIMAC AUTOMOBILI“

Poznata hrvatska tvrtka „Rimac Automobili“ za proizvodnju vrhunskih električkih vozila osnovana 2009. godine sa sjedištem u Svetoj Nedelji. Osnivač tvrtke je Mate Rimac, koji je pretvorio svoj stari BMW E30 u trkaće električko vozilo. „Rimac Automobili“ razvija i proizvodi električna vozila, motore i baterijske sustave visokih performansi. (Novosti, URL: <http://cpsrk.foi.hr/novosti/tvrtka-rimac-automobili-u-potrazi-je-za-projekt-menadzerom> 09.05.2017.)

Tvrtka je usmjerena na high-end tehnologiju i razvoj najboljih performansi vozila i dijelova u industriji.

2011.godine na najvećoj svjetskoj izložbi automobila „Internationale Automobil-Ausstellung“ u Frankfurtu prvi put je predstavljen svjetskoj javnosti automobilski koncept električnog automobila nazvanog „ConceptOne“, koji je kasnije krenuo u serijsku proizvodnju.

Prava vrijednost tvrtke su njeni zaposlenici, što potvrđuje i titula iz 2014.godine kada je tvrtka odabrana kao najbolji poslodavac među srednje velikim poduzećima.

U samo dvije godine tvrtka sa 20 zaposlenika narasla je na 150 zaposlenika, a zapošljavaat će i u budućem razdoblju. (Lider, URL: <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/evo-kako-se-zaposliti-u-tvrtki-rimac-automobili/> 07.09.2017).

U vrlo uspješnoj tvrtki djeluje tim ljudi, gdje svaki pojedinac sudjeluje u svakom aspektu razvoja i proizvodnje čiste električne radosti - od prvog crteža pa sve do konačne montaže.

Rad u tvrtki ne vrti se samo oko tehnologije, to je mjesto na kojemu zaposlenici uživaju raditi i pritom se odlično zabavljaju stvarajući prekretnice u industriji.

Zaposlenici tvrtke su multitalentirane, vrijedne i vješte osobe, koje su u mogućnosti obavljati sve zadatke, a ne samo one koje su tražene. (Novosti, URL: <http://cpsrk.foi.hr/novosti/tvrtka-rimac-automobili-u-potrazi-je-za-projekt-menadzerom09.05.2017.>)

Prosječna dob zaposlenika je 30 godina. Mnogi zaposlenici došli su u tvrtku izravno s fakulteta, dok su mnogi u tvrtki bili na praksi i ostali ali i volontirali.

## 7.1. DEMOKRATSKI STIL VOĐENJA – GOOGLE

Google je američka multinacionalna kompanija specijalizirana za Internet proizvode i usluge, koja ima demokratski pristup vođenja i razvoja svojih proizvoda. Kompanija je snovana 1998. godine, a njezini osnivači su Sergey Brin i Larry Page. (Wikipedija, URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Google> 24.05.2017.)

Posao u Google-u je jedna od najtraženijih pozicija u kompletnoj tehnološkoj industriji, omogućujući svojim zaposlenicima opuštenu radnu atmosferu.

Pored impresivnog radnog prostora, Google svojim zaposlenima daje i druge pogodnosti kao što su besplatna hrana i grickalice.

Zaposleni u Google-u se izuzetno dobro hrane i kompanija im nudi zdrav i raznovrstan doručak, ručak, pa i večeru ukoliko rade do kasno i to potpuno besplatno. Tu su i brojni barovi sa sokovima i kavom.

Također su zaposlenici svakodnevno okruženi raznim predavačima sa fakulteta, te ostalim profesorima i znanstvenicima prilikom čega ih isti motiviraju i stvaraju najbolju sredinu za učenje. Konstantno su izloženi novim tehnologijama i u mogućnosti su koristiti brojne proizvode iz kompanije kako bi završili svoje projekte i testiraju uređaje i softver koji još nije predstavljen javnosti. (Cottoni suradnici, 2010:38.)

Google je svojim zaposlenima osigurao besplatan prijevoz autobusom do posla i kući, uključujući u to i WiFi, s ciljem da se zaposleni mogu opustiti, ali i završiti svoje poslovne obaveze.

Kompanija uvelike brine o generalnoj sreći svojih zaposlenika, osobito o mladim roditeljima kojima omogućuje pauzu koju zaslužuju, kao i poseban bonus kako bi im pomogao sa novim troškovima. Kada se roditelji vrate na posao, u sklopu Googla-a postoje besplatni vrtići za djecu. (*Bravacasa, URL:<http://www.bravacasa.rs/zasto-su-zaposleni-odusevljeni-kompanijom-google/> 24.05.2017.*)

## 8. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Menadžer treba imati na umu da svaki zaposlenik, bez obzira na njegove sposobnosti ima pravo da se s njim postupa sa poštovanjem i dostojanstvom, odnosno to je menadžerova moralna obveza.

Na Slici 5. prikazana je Maslowljeva hijerarhija potreba dr. Abrahama Maslowa koji je razvrstao čovjekove potrebe prema njihovoj važnosti za pojedinca.

Abraham Maslow smatra da ljudi nastoje zadovoljiti svoje potrebe po silaznom redosljedu piramide. Kad je niža razina piramide zadovoljena, nastoji se zadovoljiti sljedeća razinu. (*Sirapolis, 1995.*)

Mnogi psiholozi smatraju da čovjeka motiviraju potrebe, dok je sam proces motivacije kružan, odnosno osoba osjeća potrebe, potruđi se zadovoljiti navedenu potrebu, te primi povratnu reakciju koja dovodi do nove potrebe.

Zaposlenici nastoje zadovoljiti svoje potrebe za novcem, sigurnošću i statusom i žele da se menadžment prema njima ponaša kao prema pojedincima i žude za priznanjem za dobro obavljenim poslom. (*Ibid: 500. i 501.*).

Prema Sikavici:“ Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže li ili ne postiže li radnu uspješnost određene razine.“ (*Sikavica i suradnici, 2008:532.*).

Kod različitih stilova vodstva primjenjuju se različiti mehanizmi motiviranja, te ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Demokratski stil upravljanja potiče menadžere da saznaju ideje svojih radnika i da rad organiziraju tako da radne zadaće imaju značenje.

Zaposlenici osim što su uključeni u proces odlučivanja, također mogu dijeliti ovlasti i odgovornosti sa menadžerom, komunicirat otvoreno i iskreno sa svojim nadređenima, ostalim zaposlenicima, ali i sa podređenima. (*Sirapolis, 1995.*)

Slika 5 Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> 08.05.2017.

Međuljudski odnosi se javljaju u svakoj organizaciji i ljudskoj aktivnosti, gdje se javlja dvoje ili više ljudi.

Skupine ljudi u organizaciji (Lumens, URL:

<https://www.yumpu.com/xx/document/view/34015722/vodstvo-meauljudski-odnosi-grupe-i-konflikti-lumens/6> 28.05.2017.) dijele se na:

- timove,
- poduzeća,
- odbore,
- pogone,
- sektore,
- službe i
- grupe.

Međuljudski odnosi, kao interakcija dvoje ljudi ili grupa, rezultiraju interakcijom, ali i konfliktom kao rezultatom odnosa.

Konflikt je nesklad koji se javlja u poduzeću kao rezultat odnosa između dviju ili više osoba, koji ne mora nužno biti negativan.

Menadžer (*Loc.cit.*) u želji da konflikte drži pod kontrolom, odnosno da ne stvara negativne već pozitivne rezultate koristi razne tehnike:

- menadžerske tehnike rješavanja unutar grupnih konflikata,
- menadžerske tehnike simuliranja unutar grupnih konflikata.

Izučavanjem zakonitosti odnosa metode i tehnike, te kako predvidjeti i pravovremeno izbjeći sukob interesa bavi se dio znanosti o menadžmentu pod nazivom Organizacijski konflikt.

Organizacijskim konfliktom(*Tin Horvatin ,Ekonomski portal. <http://ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/> 28.05.2017*)se mogu riješiti određeni problemi i pitanja, na koja menadžment bez konflikta ne bi mogao odgovoriti, a obilježen je sa tri temeljne točke:

- za konflikt su potrebne najmanje dvije strane,
- strane u konfliktu mogu biti pojedinci, grupe, poduzeća, interesi;
- interesi strana u konfliktu su suprotstavljeni.

## 9. ZAKLJUČAK

Vođenje je umijeće utjecanja na ljude, tako da oni spremno ostvaruju ciljeve organizacije. Sama bit vođenja je u slijedenju, odnosno spremnosti i volji ljudi da slijede vođu, gdje su slijedenje i vođenje uzajamno uvjetovani. Uspješan vođa je onaj koji stvara ozračje u poduzeću pogodno razvijanju samostalnosti i odgovornosti, a ne onaj koji iskazuje dominaciju nad drugima.

Demokratski stil vođenja je vrlo otvoren i kolegijalan stil vođenja. Ideje se slobodno izražavaju između zaposlenika, te se o njima otvoreno raspravlja. Ovaj stil je potreban u dinamičnim i brzo promjenjivim okruženjima, te se svaka opcija koja bi značila postizanje zadanih ciljeva uzima u obzir. Demokratski stil vođenja znači olakšavanje razgovora, potičući ljude da podijele svoje ideje.

Možemo zaključiti da demokratski stil vođenja dovodi do najvećeg radnog morala, prijateljstva i suradnje među njezinim članovima, što omogućava ugodnu radnu atmosferu, ali i veći vremenski period za izvršenje zadataka.

Kristina Bulum  
(potpis studenta)



## 10. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Cotton D., Falvey D., Kent S., Marketleader, Intermediate, Pearson, Longman (FT), 2010
2. Marčelo Dujanić, Osnove menadžmenta, Rijeka, 2007.
3. M.Buble, Management, Split, 2000.
4. M.Buble, Osnove menadžmenta, Zagreb, 2004.
5. Nicholas C. Siropolis, Menadžment malog poduzeća -Vodič u poduzetništvo, Zagreb
6. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo, Moderni menadžment 10.izdanje, Zagreb
7. Sikavica P., prof.dr.sc.Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb 2004.
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

### ČLANCI:

1. Čičin – Šain, Skripta iz Osnova menadžmenta, str.197.
2. Lari Hadelan, univ.bacc.ing.agr.ekonomike Tea Karlić, Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Zagreb, 2011., str.68
3. Nina Pološki, "Ženski stil" vođenja – Empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Izvorni znanstveni rad, 2003.str.41,i 42.

### WEB STRANICE:

1. <http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/77-stilovi-vodenja> 18.04.2017.
2. <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp> 20.04.2017.
3. Lewin, K., Liippit, R. i White, R.K <https://www.verywell.com/what-is-democratic-leadership-2795315> 23.04.2017.
4. <http://notes.tyrocitcity.com/chapter-8-leadership-styles-business-studies-xii/> 23.04.2017.
5. <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/> 08.05.2017.
6. Wikipedija, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Rimac\\_Automobili](https://hr.wikipedia.org/wiki/Rimac_Automobili) 09.05.2017.

7. <http://cpsrk.foi.hr/novosti/tvrtka-rimac-automobili-u-potrazi-je-za-projekt-menad%C5%BEerom> 09.05.2017.
8. Lider, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/evo-kako-se-zaposliti-u-tvrtki-rimac-automobili/> 09.05.2017.
9. Bravacasa, <http://www.bravacasa.rs/zasto-su-zaposleni-odusevljeni-kompanijom-google/> 24.05.2017.
10. Wikipedija <https://en.wikipedia.org/wiki/Google> 24.05.2017.
11. Tin Horvatin, Ekonomski portal <http://ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/> 28.05.2017.
12. <https://www.yumpu.com/xx/document/view/34015722/vodstvo-meauljudski-odnosi-grupe-i-konflikti-lumens/6> 28.05.2017.

#### POPIS TABLICA:

Tablica 1 Likertovi sustavi vodstva.....	23
Tablica 2 Model kontinuuma vođenja ( prema A. R. Tannenbaum i W. H. Schmidt ).....	25

#### POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1 Odabir boljega stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja .....	16
Grafikon 2 Odabir boljega stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja .....	17

#### POPIS SLIKA:

Slika 1 Klasični bihevioralni modeli .....	6
Slika 2 Autokratski stil vođenja.....	9
Slika 3 Demokratski stil vođenja.....	11
Slika 4 Laissez-faire stil vođenja.....	14
Slika 5 Maslowljeva hijerarhija potreba.....	30