

# Komunikacija kao čimbenik razvijanja različitih stilova vodstva

---

**Krajna, Valentina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:458900>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**Valentina Krajna**

**KOMUNIKACIJA KAO ČIMBENIK RAZVIJANJA**  
**RAZLIČITIH STILOVA VODSTVA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**KOMUNIKACIJA KAO ČIMBENIK RAZVIJANJA RAZLIČITIH STILOVA**  
**VODSTVA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Stjepan Lacković, prof.v.š.**

**Naziv kolegija:**  
**LOBIRANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU**

**Studentica:**  
**Valentina Krajna**

**JMBAG studenta:**  
**0234055781**

## SAŽETAK

Vodstvo uključuje donošenje zdravih, a ponekad i teških odluka, stvaranje i artikuliranje jasne vizije, uspostavljanje dostižnih ciljeva i pružanje sljedbenicima znanja i alata potrebnih za postizanje tih ciljeva. Vodstvo u poslovanju sposobnost je menadžmenta tvrtke da postavi i postigne izazovne ciljeve, poduzima brze i odlučne mjere kada je to potrebno, nadmaši konkurenciju i nadahne druge kako bi radili na najvišoj razini. Transformacijsko vodstvo je pristup vodstvu koji uzrokuje promjene u pojedincima i društvenim sustavima. U svom idealnom obliku, stvara vrijednu i pozitivnu promjenu u sljedbenicima s krajnjim ciljem razvoja sljedbenika u vođe. Usvojeno u svom autentičnom obliku, transformacijsko vodstvo povećava motivaciju, moral i učinak sljedbenika kroz niz mehanizama. To uključuje povezivanje osjećaja sljedbenika prema misiji i kolektivnom identitetu organizacije; biti uzor sljedbenicima koji ih inspirira; izazivanje sljedbenika da preuzmu veće vlasništvo nad svojim radom i razumijevanje snaga i slabosti sljedbenika, tako da vođa može uskladiti sljedbenike sa zadacima koji optimiziraju njihovu izvedbu. Howard Schultz je transformacijski vođa zbog načina na koji je razvio viziju i zatim je pretvorio u stvarnost u partnerstvu s drugim zaposlenicima Starbucksa. S druge strane, transakcijski vođe koriste nadzor, organizaciju te nagrade i kazne kako bi upravljali i motivirali svoje zaposlenike. Kada zaposlenici uspješno obave zadatak bivaju nagrađeni. Kad zaposlenici ne uspiju izvršiti zadatak bivaju kažnjeni. Transakcijsko vodstvo je hijerarhijski pristup koji se temelji na ciljevima i usmjeren je na rezultate koji se oslanjaju na dobro uhodane operacije i metode koje zahtijevaju malo kreativnosti ili inovativnosti. Steve Jobs uklapa se u opis transakcijskog vodstva jer je usmjeravao napore drugih kroz zadatke i strukture. Jobs je utjecao na svoje zaposlenike snažnom željom za napornim radom, zajedničkom strašću i jasnom vizijom.

**Ključne riječi: transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, učinkovito vodstvo, vodstvo**

## SUMMARY

Leadership involves making healthy and sometimes difficult decisions, creating and articulating a clear vision, establishing achievable goals, and providing followers with the knowledge and tools necessary to achieve those goals. Business leadership is the ability of company management to set and achieve challenging goals, take swift and decisive action when necessary, outperform the competition, and inspire others to perform at the highest level they can. Transformational leadership is an approach to leadership that causes change in individuals and social systems. In its ideal form, it creates valuable and positive change in followers with the ultimate goal of developing followers into leaders. Adopted in its authentic form, transformational leadership increases follower motivation, morale, and performance through a variety of mechanisms. This includes connecting followers' feelings towards the organization's mission and collective identity; to be an inspiring role model for followers; challenging followers to take greater ownership of their work and understanding followers' strengths and weaknesses, so the leader can match followers to tasks that optimize their performance. Howard Schultz is a transformational leader because of the way he developed a vision and then made it a reality in partnership with other Starbucks employees. On the other hand, transactional leaders use supervision, organization, and rewards and punishments to manage and motivate their employees. When employees successfully complete a task, they are rewarded. When employees fail to complete a task, they are punished. Transactional leadership is a hierarchical, goal-based, results-oriented approach that relies on well-established operations and methods that require little creativity or innovation. Steve Jobs fits the description of transactional leadership because he directed the efforts of others through tasks and structure. Steve influenced his employees with a strong desire to work hard, a shared passion and a clear vision.

**Keywords: transactional leadership, transformational leadership, effective leadership, leadership**

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
UVOD.....	4
1. TEORIJSKE ZNAČAJKE I RAZVOJ VODSTVA .....	7
1.1 Pojam vodstva.....	7
2.1. Razvoj teorija vodstva .....	9
2.3. Vrste teorija vodstva .....	12
2.4. Komponente učinkovitog vodstva .....	16
2.5. Glavne značajke dobrih vođa .....	20
3. VRSTE I NAČINI VODSTVA .....	27
3.1. Sličnosti i razlike vodstva i menadžmenta .....	27
3.2. Transformacijsko vodstvo .....	28
3.3. Transakcijsko vodstvo .....	34
4. PRIMJERI USPJEŠNIH VOĐA U SVIJETU .....	41
4.1. Transformacijski stil vodstva Howarda Schultza.....	41
4.2. Transakcijsko vodstvo Stevea Jobsa.....	48
5. ZAKLJUČAK .....	55
6. POPIS LITERATURE .....	58
6.1. KNJIGE I RADOVI: .....	58
6.2. INTERNETSKI IZVORI:.....	60
7. POPIS SLIKA.....	62
8. ŽIVOTOPIS .....	63

## UVOD

Vodstvo je sposobnost pojedinca ili grupe pojedinaca da utječu na sljedbenike ili druge članove organizacije i usmjeravaju ih. Vodstvo obuhvaća bitnu sposobnost i spremnost vođe da inspirira druge. Učinkovito vodstvo temelji se na idejama, izvornim i posuđenim, koje se učinkovito komuniciraju s drugima na način koji ih dovoljno angažira da djeluju onako kako vođa želi da djeluju. Značajni su transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo je stil vođenja koji može potaknuti pozitivne promjene u onima koji ga slijede. Transformacijski vođe općenito su energični, entuzijastični i strastveni. Ne samo da su ti vođe zabrinuti i uključeni u proces, nego su također usmjereni na pomaganje svakom članu grupe da također uspije. Koncept transformacijskog vodstva u početku je uveo stručnjak za vodstvo i predsjednički biograf James MacGregor Burns. Prema Burnsu, transformacijsko vodstvo može se vidjeti kada "vođe i sljedbenici natjeraju jedni druge da napreduju na višu razinu morala i motivacije".

S druge strane transakcijsko vodstvo ili transakcijsko upravljanje dio je jednog stila vodstva koji se usredotočuje na nadzor, organizaciju i izvedbu. Ovaj tip upravljanja rođen je tijekom industrijske revolucije kao izvor konkurentske prednosti. Neke tipične taktike ove vrste upravljanja uključuju strategiju, ciljeve učinkovitosti, ekonomiju razmjera i diferencijaciju kvalitete. Transakcijski menadžeri se usredotočuju na zadatke i ciljeve povezane s izvedbom. Transakcijsko vodstvo je stil vodstva u kojem vođe promiču usklađenost od strane sljedbenika kroz nagrade i kazne. Kroz sustav nagrađivanja i kazni, vođe su u mogućnosti kratkoročno zadržati sljedbenike motiviranima. Za razliku od transformacijskih vođa, oni koji koriste transakcijski pristup ne žele nužno promijeniti budućnost.

Howard Schultz uspio je razviti kulturu poštovanja zaposlenika kroz svoj transformacijski stil vođenja ostavljajući za sobom primjer drugim vlasnicima tvrtki. Schultz vjeruje u intelektualnu stimulaciju, što ga je dovelo do stvaranja brenda Starbucks. Howard Schultz je transformacijski vođa zbog načina na koji je razvio viziju, a zatim je pretvorio u stvarnost u partnerstvu s ostalim zaposlenicima Starbucksa. Njegova vizija je bila da Starbucks bude "treće mjesto" između kuće i posla i da će Amerikanci platiti 3-5 dolara za šalicu kave. Schultz je iskoristio svoju karizmatičnu osobnost i vrijednosti kako bi razvio transformacijsko radno okruženje u

Starbucksu u kojem je izgradio „carstvo kave“. Schultz koristi motivaciju, utjecaj i referentnu moć kako bi prevladao poslovne prepreke i postigao zajednički uspjeh. Dokazi transformacijskih vodstvenih kvaliteta Howarda Schultza ključna su komponenta poslovanja Starbucksa. U najočitijem primjeru, Starbucks sve svoje zaposlenike naziva “partnerima” i nudi im dioničke opcije i zdravstvene beneficije (za zaposlene s punim i nepunim radnim vremenom). Schultz je i sam jednom izjavio da je od početka svog upravljanja želio da bude poslodavac po izboru, tvrtka u kojoj bi svi htjeli raditi. Schultz je shvatio da se vodstvo odnosi na ljude koji rade na tome da njegovu viziju ostvare. Zato se usredotočio na zaposlenike i koristio svoju snažnu motivaciju i vještine utjecaja kako bi ostvario svoju viziju. Schultz je također pokazao sposobnost motiviranja svojih zaposlenika u smislu smjera i emocionalne inteligencije. Schultz je znao da mora razviti referentnu, stručnu i pozicionu moć uz svoju legitimnu ulogu izvršnog direktora Starbucksa. Koristio se taktikom zajedničkih beneficija, savjetovanja i suradnje, emocionalne kalibracije i dosljednosti kako bi motivirao svoje nove zaposlenike. Schultz je smatrao da je jedini način da zadobije povjerenje Starbucksovih zaposlenika bio da bude iskren s njima, da s njima podijeli svoje planove i uzbuđenje, a zatim održi svoju riječ, ispunjavajući točno ono što je obećao, ako ne i više. Schultz se usredotočio na rezultate, zadovoljstvo i povjerenje kako bi izgradio predanost zaposlenika Starbucksu, što je smanjilo fluktuaciju i zadržalo zaposlenike koji su bili usklađeni s vizijom i brendom Starbucksa.

Još jedan primjer vođe koji se često povezuje s transformacijskim vodstvom, posebno kada je riječ o njegovim karizmatičnim i inspirativnim kvalitetama je Steve Jobs. Jobsov perfekcionizam počeo je kada ga je otac zamolio da počne graditi ogradu u njihovom dvorištu. Jobs je uložio isto toliko truda straga, gdje nitko ne bi vidio drvo, kao sprijeda. U poduzeću Apple Inc. Jobs je primijenio isti pristup. Na primjer, zamolio je svoje inženjere da naprave čipove za Macintosh koji su izgledali lijepo. Inženjeri su bili iznenađeni jer nisu vjerovali da će kupci pogledati što se nalazi unutar računala; međutim, sjetili su se da je Jobsu stalo do malih detalja i sitnica i da stvari trebaju biti lijepe iznutra jednako kao i izvana. Steve Jobs imao je karizmu zbog koje su njegovi zaposlenici vjerovali u njegov najjednostavniji prijedlog za promjenu dizajna proizvoda. Steve Jobs volio je bijele ploče na kojima je pisao svoje izazove i doprinose svojih zaposlenika. Uvijek je tražio od svojih zaposlenika da nacrtaju prijedloge, a on bi ih spomenuo na ploči. Jobs bi se često pitao: "Koje je 10 stvari koje bismo trebali raditi sljedeće godine?" Njegovi su zaposlenici počeli objavljivati prijedloge i doprinose, a Jobs ih je zapisao. Nakon što je prikupio njihove *inpute*, proveo je proces filtriranja uz pomoć svojih



zaposlenika kako bi razvio čvršće, opipljivije ideje. Jobsova strast bila je motivirati, stvarati i zaraditi novac, a cilj mu je bio završiti ideje i projekte s ljudima koje je zaposlio i ljudima koji su promovirali njegovo poduzeće, koji bi mogli razgovarati o inovativnim idejama tijekom sastanaka. Njegova strast inspirirala je one ispod njega da naporno rade kako bi ispunili cilj tvrtke i upravo u tome leži ključ velikog vođe.

## 1. TEORIJSKE ZNAČAJKE I RAZVOJ VODSTVA

### 1.1 Pojam vodstva

Vodstvo uključuje donošenje zdravih, a ponekad i teških odluka, stvaranje i artikuliranje jasne vizije, uspostavljanje dostižnih ciljeva i pružanje sljedbenicima znanja i alata potrebnih za postizanje tih ciljeva. Vodstvo u poslovanju sposobnost je menadžmenta tvrtke da postavi i postigne izazovne ciljeve, poduzima brze i odlučne mjere kada je to potrebno, nadmaši konkurenciju i nadahne druge da rade na najvišoj razini koju mogu. Vodstvo daje smjer tvrtki i njezinim djelatnicima. Zaposlenici moraju znati u kojem se smjeru tvrtka kreće i koga slijediti da bi došli do cilja. Vodstvo uključuje pokazivanje radnicima kako da učinkovito obavljaju svoje odgovornosti i redovito nadziranje izvršavanja njihovih zadataka.<sup>1</sup>

Pojmovi vodstvo i menadžment koriste se naizmjenično, ali nisu isti. Vodstvo zahtijeva osobine koje nadilaze dužnosti upravljanja. I lideri i menadžeri moraju upravljati resursima koji su im na raspolaganju, ali pravo vodstvo zahtijeva više. Na primjer, ljudi koji rade pod njihovim vodstvom mogu ili ne moraju opisati menadžere kao inspirativne, ali vođa mora inspirirati one koji ga slijede. Još jedna razlika između vođa i menadžera je ta što lideri ističu inovaciju iznad svega. Dok menadžer nastoji nadahnuti svoj tim da ispuni ciljeve poštujući pravila tvrtke, vođa može biti više zabrinut za postavljanje i postizanje uzvišenih ciljeva – čak i nauštrb postojećih korporativnih struktura. Kada radnik ima radikalnu novu ideju o tome kako se uhvatiti u koštac s problemom, vođa će vjerojatno potaknuti tu osobu da nastavi s tom idejom.<sup>2</sup>

Vjerojatnije je da će menadžeri sačuvati postojeće strukture jer i sami djeluju unutar te strukture. Možda imaju šefove iznad sebe, pa imaju manje slobode da krše pravila u potrazi za uzvišenim ciljevima. Vođe, s druge strane, često djeluju prilično neovisno. To im omogućuje da toleriraju veću količinu kaosa, sve dok vjeruju da će se to na kraju isplatiti. Međutim, vođina predanost inovacijama ponekad može imati svoju cijenu. Kaos i radno okruženje pod visokim pritiskom mogu stvoriti međuljudske probleme. Kada se takvi problemi pojave, vjerojatnije je

---

<sup>1</sup> Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>2</sup> Ward, S. (2020) What Is Leadership, dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (pristupljeno: 1.6.2022.)

da će upravitelj smatrati svojom dužnošću izgladiti probleme među zaposlenicima. Vođe ponekad mogu biti toliko usredotočeni na postizanje uzvišenih ciljeva da prepuste međuljudske probleme i dobrobit zaposlenika.<sup>3</sup>

Vodstvo je sposobnost utjecaja na ponašanje i izvedbu pojedinca ili grupe pojedinaca prema postizanju zajedničkih ciljeva u određenoj situaciji. To je umijeće utjecanja i inspiriranja ponašanja drugih u skladu sa zahtjevima. Vodstvo je osobna kvaliteta pojedinca koji organizira napore pojedinaca i usmjerava ih na postizanje zajedničkih ciljeva. To je važna i neophodna vještina za postizanje grupnog učinka. Vođa je onaj koji ima sposobnost utjecati i uvjeriti ponašanje članova svoje grupe s entuzijazmom za postizanje zajedničkih ciljeva. Vođa mora imati kvalitetu vodstva, inspiracije, uvjeravanja, utjecaja, usmjeravanja, motivacije, komunikacije, kreativnosti itd. Uspješan vođa je netko čiji sljedbenici nedvojbeno prihvaćaju njegovo vodstvo.<sup>4</sup>

Zapravo, vodstvo je proces utjecanja na ljudsko ponašanje. To je karakter koji vođa primjenjuje na članove svoje grupe kako bi postigao određeni cilj u određenom poslu. Za osobu se kaže da je vođa kada su članovi njene grupe spremni prihvatiti njegove upute, smjernice i prijedloge. Samo uspješan vođa može nadahnuti svoje učenike. Vodstvo je jednako primjenjivo i na menadžere. Menadžeri također postaju dobri vođe. Menadžer je uspješan vođa kada posjeduje liderske kvalitete da utječe na ponašanje svojih podređenih. On mora voditi svoje podređene na takav način da se postignu organizacijski i pojedinačni ciljevi. Stoga menadžer mora imati cjelovitu viziju o tome kako upravljati resursima i postići organizacijske ciljeve.<sup>5</sup>

Vodstvo je kombinacija vođa i sljedbenika. Između vođe i sljedbenika treba postojati međusobni odnos. Sljedbenici bi trebali slijediti korake svog vođe samo crpeći inspiraciju iz njegovog ponašanja, sposobnosti i ponašanja. Slično tome, sljedbenici utječu na vođu svojim učinkom, trudom i ponašanjem. Oni utječu na ponašanje jedno drugoga zajedničkim željama, a ne korištenjem autoriteta. Vodstvo je spoj inspiracije, motivacije i komunikacije. To je proces utjecanja na ponašanje i izvedbu sljedbenika njihovim inspiriranjem. Vođa mora koristiti

---

<sup>3</sup> Ward, S. (2020) What Is Leadership, dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>4</sup> Tyonote, Leadership: Definition, Features, Qualities, Styles, and Functions, dostupno na: <https://tyonote.com/leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>5</sup> Tyonote, Leadership: Definition, Features, Qualities, Styles, and Functions, dostupno na: <https://tyonote.com/leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

prikladne motivacijske naprave kao što su poticaji i bonusi kako bi stimulirao podređene. Za to mora postojati jasan i potpun protok informacija između nadređenih i podređenih. U nedostatku bilo kakvih elemenata, svrha vodstva ne može biti pobjednička.<sup>6</sup>

## 2.1. Razvoj teorija vodstva

U 19. stoljeću istraživanja vodstva bila su usmjerena na urođene karakteristike vođe te na prepoznavanje osobina ličnosti i drugih kvaliteta učinkovitih vođa. Temeljno uvjerenje teorije velikog čovjeka jest da se vođe rađaju, a ne stvaraju ili obučavaju. Drugim riječima, samo nekoliko, vrlo rijetkih, pojedinaca posjeduje jedinstvene karakteristike da budu učinkoviti vođe i postignu veličinu po božanskom dizajnu. Primjeri su često izvučeni iz popularnih povijesnih ličnosti kao što su Julije Cezar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon Bonaparte. Vjerovalo se da su ti pojedinci rođeni vođe s urođenim karakteristikama vodstva, što im je omogućilo da vode pojedince dok oni oblikuju stranice povijesti. Teorija Velikog čovjeka zatim je evoluirala u teorije osobina. Teorije osobina tvrde da se vođe mogu roditi ili postati. Drugim riječima, osobine uspješnih vođa mogu se ili naslijediti ili steći kroz obuku i praksu. Cilj je bio identificirati pravu kombinaciju karakteristika koje čine učinkovitog vođu, a fokus je bio na proučavanju mentalnih, društvenih i fizičkih osobina vođa. Međutim, konzistentan skup osobina nije proizveden i do 1950. godine se činilo da je bilo malo prednosti u nastavku ovog pristupa i stoga je napušten. Danas su psihometrijski alati primjer načela teorije osobina na djelu i često se koriste pri zapošljavanju osoblja. Ovi alati ističu ključne osobine ličnosti i koriste se za osobni učinak i razvoj tima.

Teorija ponašanja razvila se iz teorija o osobinama i tvrdi da se vođe većinom stvaraju, a ne rađaju i da se određena ponašanja mogu naučiti kako bi se osiguralo učinkovito vodstvo. Ona stavlja naglasak na stvarno ponašanje vođe, a ne na njihove osobine ili karakteristike, već u velikoj mjeri zanemaruje situaciju i okruženje vođe.

Istraživanja u ovom području rezultirala su grupiranjem različitih obrazaca ponašanja i označavanjem stilova. To je postao prevladavajući pristup u obuci menadžmenta - možda najpoznatiji je Blakeova i Moutonova menadžerska mreža. Danas je ova teorija prikazana u

---

<sup>6</sup> Tyonote, Leadership: Definition, Features, Qualities, Styles, and Functions, dostupno na: <https://tyonote.com/leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

brojnim vodećim programima osposobljavanja koji uključuju razvoj vještina i ponašanja vođenja, podupirući tako uvjerenje da se vođenje uglavnom uči.<sup>7</sup>

Situacijsko doba razvilo je kontingentne i situacijske teorije 1960.-tih godina. Kasnije je prepoznato da okolina igra značajnu ulogu u dinamici vođa-sljedbenik i to je uvjerenje dominiralo situacijskom erom. Kao što ime sugerira, situacijska era je usmjerena na vodstvo u određenim situacijama, a ne na osobine ili ponašanja voditelja. To implicira da vođe moraju biti u stanju procijeniti kontekst u kojem djeluju i zatim odlučiti koji će stil najbolje 'pristajati' situaciji. Budući da najbolji stil ovisi o situaciji, ovaj je pristup poznat kao nepredviđena teorija vodstva.<sup>8</sup>

Fred Fiedler razvio je jednu od prvih kontigencijskih teorija vodstva. Njegova se teorija usredotočuje na važnost konteksta u učinkovitom vodstvu i podupire uvjerenje da ne postoji jedan najbolji skup osobina ili ponašanja vodstva. Međutim, Fiedler tvrdi da, budući da je stil vođe fiksna, treba ih staviti u situacije koje najbolje odgovaraju njihovom stilu. Drugim riječima, učinkovitost kod vođe određena je koliko dobro njihov stil vođenja odgovara određenom kontekstu.<sup>9</sup>

Po prvi put, prepoznato je da se fokusiranje na jedan aspekt ili dimenziju vodstva ne može pozabaviti cjelokupnom složenosti fenomena. U svijetu koji je postao složeniji i izazovniji, pojavila se potreba za teorijama vodstva koje podržavaju okolnosti brzih promjena, razorne tehnološke inovacije i sve veću globalizaciju. To je dovelo do nove ere vodstva, udaljavajući se od gore spomenutih tradicionalnih teorija vodstva, koje definiraju vodstvo kao jednosmjerni proces utjecaja odozgo prema dolje, povlačeći jasnu granicu između vođa i sljedbenika. Umjesto toga, fokus je na složenim interakcijama između vođe, sljedbenika, situacije i sustava u cjelini, s posebnom pažnjom posvećenoj latentnim liderskim kapacitetima sljedbenika.

---

<sup>7</sup>Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>8</sup> Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>9</sup> Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

Gore spomenuti kontekst potaknuo je popularnost i usvajanje dviju teorija vodstva: transformacijske i transakcijske teorije, a također je iznjedrio pristupe kao što su *lean* strategija i agilna metodologija kako bi se lakše nosilo s brzim tempom promjena i sve većom složenošću izazova. Transformacijsko vodstvo je teorija prema kojoj vođe potiču, inspiriraju i motiviraju sljedbenike. Ova teorija se koristi kada je potrebno revitalizirati organizaciju koja prolazi kroz značajne promjene ili zahtijeva novi smjer. To je posebno važno za današnju brzu tehnološku industriju u kojoj inovacija i agilnost mogu stvoriti ili uništiti organizaciju. Primjeri transformacijskih lidera uključuju Jeff Bezosa, Steve Jobsa i Bill Gatesa.<sup>10</sup>

Transakcijsko vodstvo, s druge strane, oslanja se na autoritet za motiviranje zaposlenika. Vođa razmjenjuje nagradu za trud sljedbenika i kažnjava svakog sljedbenika koji ne uspije ispuniti svoje ciljeve. U ovom kontekstu, percepcija sljedbenika o pravednosti i pravičnosti razmjene s vođom je od vitalnog značaja. Transakcijsko vodstvo najbolje funkcionira u zrelim organizacijama koje već imaju jasno definiranu strukturu i ciljeve, kako bi ih održalo na pravom putu i ojačalo *status quo*. Primjeri transakcijskih vođa uključuju menadžere koji su skloni usredotočiti se na nadzor, procese i učinak sljedbenika.<sup>11</sup>

Stalna promjena u konceptima vodstva dovela je do razvoja zajedničkih, kolektivnih i suradničkih praksi vodstva. Prema njima, uspjeh u organizaciji više ovisi o koordiniranim praksama vodstva raspoređenim u cijeloj organizaciji, a ne o djelovanju nekoliko pojedinaca u organizaciji. Vodstvo sluge ponovno je postalo popularno, naglašavajući važnost sljedbenika. Vođe sluge nastoje podržati članove svog tima i najviše im je stalo da prvo služe ljudima. U novije vrijeme pojavilo se i inkluzivno vodstvo koje se usredotočuje na pristup usmjeren na osobu. Ono se temelji na dinamičkim procesima koji se odvijaju između vođa i sljedbenika, i fokusira se na osnaživanju sljedbenika da postanu vođe. Konačno, suvremena teorija vodstva također uključuje složeno vodstvo koje se pojavilo kao sredstvo suočavanja sa složenošću našeg modernog svijeta. Ova teorija gleda na cijeli sustav, uzimajući u obzir kontekstualne interakcije koje se događaju u cijelom društvenom sustavu.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>11</sup> Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>12</sup>Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)

### 2.3. Vrste teorija vodstva

Svakoj tvrtki, bez obzira kojoj industriji pripada ili koliko je velika, treba dobro vodstvo da bi bila uspješna. Dobri su vođe vitalni dio učinkovite poslovne prakse. A za većinu biti dobar vođa nije samo po sebi dovoljno. Zato postoje programi posvećeni menadžmentu i pomaganju studentima da postanu veliki lideri u svom poslu.<sup>13</sup>

U svijetu vodstva postoje mnoge teorije o tome kako vodstvo funkcionira, što čini dobre vođe i kako biti učinkovit. Postoje mnogi stilovi vodstva koje menadžeri mogu primijeniti, a njihov utjecaj varira ovisno o skupini koju vode i industriji u kojoj se nalaze. Ove teorije vodstva objašnjavaju kako stilovi vodstva djeluju unutar tvrtke kako bi donijeli uspjeh.<sup>14</sup>

Teorije vodstva su objašnjenja kako i zašto određeni ljudi postaju vođe. Usredotočeni su na osobine i ponašanja koja ljudi mogu usvojiti kako bi povećali svoje sposobnosti vodstva. Neke od glavnih osobina za koje vođe kažu da su ključne za dobro vodstvo uključuju:

- Jaka etika i visoki moralni standardi
- Izvrsne samoorganizacijske sposobnosti
- Učinkovit radnik
- Njeguje rast zaposlenika
- Potiče povezanost i pripadnost

Istraživanja pokazuju da se te osobine smatraju najvažnijima za vođe diljem svijeta. A teorije vodstva pomažu objasniti kako vođe koriste i razvijaju te osobine. Nedavno su teorije vodstva više formalizirane, što ih čini lakšim za razumijevanje, raspravu i analizu na djelu.

Teorija bihevioralnog vodstva usredotočuje se na to kako se vođe ponašaju i pretpostavlja da te osobine mogu kopirati drugi vođe. Ponekad se naziva teorijom stila, a sugerira da se vođe

---

<sup>13</sup>CFI Team (2022) Leadership Theories, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>14</sup> CFI Team (2022) Leadership Theories, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

ne rađaju uspješni, već se mogu stvoriti na temelju ponašanja koje se može naučiti. Biheviorističke teorije vodstva snažno se usredotočuju na postupke vođe - ova teorija sugerira da je najbolji prediktor uspjeha vodstva promatranje načina na koji vođa djeluje. Djelovanje, a ne kvalitete, središnje su točke teorije bihevioralnog učenja. Obrasci ponašanja se u ovoj teoriji promatraju i kategoriziraju kao "stilovi vođenja". Neki od stilova vodstva uključuju vođe orijentirane na zadatke, vođe orijentirane na ljude, vođe klubova u zemlji, vođe *status quo*, diktatorske vođe i druge. Na kraju dana, postupci i stvarno ponašanje vođe su ono što definira uspjeh u ovoj teoriji. Bihevioralna teorija ima mnoge prednosti, prvenstveno to što vođe mogu naučiti i odlučiti koje akcije žele provesti kako bi postali vođe onakvima kakvi žele biti. Omogućuje vođama da budu fleksibilni i prilagode se svojim okolnostima. Još jedna velika prednost ovog stila vođenja je ta što sugerira da je svatko sposoban postati vođa. Neki nedostaci bihevioralne teorije su da, iako dopušta fleksibilnost, ne sugerira izravno kako se ponašati u određenim okolnostima. Postoje deseci stilova vođenja koji proizlaze iz bihevioralne teorije, ali ne postoji pravi za svaku okolnost. Dobar primjer bihevioralne teorije gleda na vođu orijentiranog na zadatke nasuprot vođe orijentiranog na ljude. Ako postoji problem s timom, vođa orijentiran na zadatak promotrit će proces kako bi vidio treba li nešto prilagoditi u tijeku rada. Vođa orijentiran na ljude promotrit će pojedince i otići pravo do njih, pitajući u čemu je problem. Kakvo god ponašanje odabrali, teorija bihevioralnog vodstva pomaže vođama da se usredotoče na svoje postupke i iskoriste svoje odluke kako bi bili izvrsni vođe.<sup>15</sup>

Teorija nepredviđenog vodstva, koja se ponekad naziva i situacijska teorija, usredotočuje se na kontekst vođe. Ove teorije promatraju situacijske učinke uspjeha ili neuspjeha vođe. Učinkovitost vođe izravno je određena situacijskim kontekstom. Iako je osobnost vođe mali faktor u njihovom uspjehu, najvažniji čimbenik je kontekst i situacija u kojoj se nalazi vođa. Ova teorija uzima specifične stilove vođenja i sugerira da dobri vođe mogu prilagoditi svoj stil vođenja situaciji. Također sugerira da bi bilo najbolje pronaći pravu vrstu vođe za određenu situaciju. Vrste teorija nepredviđenih okolnosti uključuju Hersheyevu i Blanchardovu situacijsku teoriju, Evansovu i Houseovu teoriju puta - cilja i Fiedlerovu teoriju nepredviđenih okolnosti. Kontingencijska teorija ima velike prednosti, uključujući i to da su vođe u stanju biti učinkoviti bez obzira na njihov situacijski kontekst. Međutim, ova teorija ima kritike koje sugeriraju da nema dovoljno detalja koji ulaze u kontekst bilo koje situacije. Teorija

---

<sup>15</sup>CFI Team (2022) Leadership Theories, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> (pristupljeno: 1.6.2022.)



nepredviđenih okolnosti usredotočuje se na važnost situacije, ali se možda neće dovoljno usredotočiti na psihologiju zaposlenika ili same tvrtke. Također se možda neće dovoljno usredotočiti na to kako se stilovi vođenja mogu promijeniti tijekom vremena. Postoje unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na vođu i njegovu situaciju. Vrsta tvrtke, veličina tima i urođeni stil vođenja pojedinca unutarnji su čimbenici. Vanjski čimbenici mogu uključivati osjećaje kupaca i tržište. Sve ove situacije igraju ulogu u teoriji nepredviđenih okolnosti.<sup>16</sup>

Teorija velikog čovjeka o vodstvu, koja se ponekad naziva i teorija osobina, sugerira da se dobri vođe rađaju. Imaju urođene osobine i vještine koje ih čine velikima, a to su stvari koje se ne mogu poučiti ili naučiti. Teorija osobina sugerira da vođe zaslužuju biti na svom položaju zbog svojih posebnih osobina. Postoji velika količina kritika za teoriju osobina, uglavnom da se lideri ili rađaju ili ne, da ne postoji rad ili trud koji je potrebno uložiti da bi se moglo postati vođom. Ovo sugerira da su društveni ili psihološki vođe unaprijed određeni i da vođe ne mogu doći iz sjene - ili su izabrani ili ne. Također postoji kritika da je većina osobina povezanih s ovom teorijom inherentno muževna i da se ne poklapaju sa stvarnom psihologijom dobrih vođa. Mnogi navode Abrahama Lincolna, Aleksandra Velikog, kraljicu Elizabetu I. i mnoge druge kao svoje primjere teorije o velikom čovjeku. Ovi društveni velikani iskoristili su svoje vještine da vode nacije. Visoke razine ambicije i odlučnosti obično se vide kod vođa za koje se čini da ovu teoriju oživljavaju. Danas lideri koji se popnu do vrha mogu svoje osobine i sposobnosti promatrati kao dio teorije "velikog čovjeka". Stoga se može činiti da vođe dolaze na svoj položaj na temelju svojih naslijeđenih darova.<sup>17</sup>

Teorija menadžmenta ponekad se naziva transakcijskim vodstvom, a fokusira se na nadzor, organizaciju i izvedbu grupe. Transakcijsko vodstvo je sustav nagrađivanja i kažnjavanja, a transakcijsko vodstvo se redovito koristi u poslovanju. Kad zaposlenici učine nešto uspješno, menadžeri ih nagrađuju. Kad ne uspiju, mogu biti kažnjeni. Transakcijske nagrade i kazne daju se na temelju ideje da ljudi zapravo rade samo stvari za nagradu. Njihova psihologija ne dopušta ljudskim bićima da čine stvari iz dobrote, već iz obećanja nagrade. Stil rukovođenja može biti izuzetno učinkovit. Pozitivno potkrepljenje poznato je po tome što čini čuda sa zaposlenicima, ohrabrujući ih i motivirajući da uspiju. No postoji mnogo kritika oko vodstva koje je također

---

<sup>16</sup> House, R., Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis, *Journal of Management*, 23 (1), str. 409-474.

<sup>17</sup> House, R., Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis, *Journal of Management*, 23 (1), str. 409-474.

strogo transakcijsko. Posljedice i kazne mogu smanjiti moral u organizaciji, negativno utječući na zaposlenike. Također se može smatrati lijenim stilom vođenja - nagrade i kazne su relativno jednostavan način vođenja zaposlenika. Uobičajen primjer ovog stila upravljanja je vođa koji nudi novčani bonus za zaposlenike koji ostvare cilj. Ili vođa koji tjera zaposlenike da rade dodatnu papirologiju ako propuste rok.<sup>18</sup>

Participativno vodstvo nije tako uobičajeno u korporativnom svijetu. Ponekad nazvana demokratskim vodstvom, ova teorija vodstva sugerira da zaposlenici budu izravno uključeni u donošenje odluka u svojoj organizaciji. Voditelj jednostavno facilitira razgovor, a zatim prihvaća sve prijedloge i smišlja najbolju moguću akciju. U ovoj teoriji, svi su vrlo uključeni u odluke za tim i organizaciju, a vođa jednostavno pomaže u usmjeravanju naboja. Mnogo je prednosti ove teorije. Zaposlenici se osjećaju angažiranije i motiviranije kada su izravno uključeni u odluke i ishode svoje tvrtke. Međutim, ova teorija nije bez kritike - neki sugeriraju da ova vrsta stila čini vođe slabima ili nepotrebnima. Također je kritika da lideri u ovoj teoriji zapravo ne postižu najbolje rezultate, jer su previše angažirani u onome što ljudi žele više od onoga što tvrtka treba. Bill Gates dobro je poznat primjer participativne teorije. Iako se o ovoj teoriji još uvijek žestoko raspravlja, postoje mnogi primjeri tvrtki koje rade na tome da više uključe zaposlenike u proces donošenja odluka. U ovoj teoriji, vođa može imati sastanak kako bi pitao zaposlenike kako riješiti određeni problem. Oni potiču zaposlenike da budu otvoreni i iskreni u pogledu svojih misli. Oni prihvaćaju sve prijedloge i sastaju se s drugim vođama kako bi o njima razgovarali. Lideri zatim donose odluku na temelju unosa zaposlenika i vlastitog odlučivanja. Zaposlenici obično cijene ovaj stil, iako općenito govoreći može biti manje učinkovit.

Teorija moći razmatra način na koji vođa koristi svoju moć i utjecaj da postigne stvari. French i Ravenovih pet oblika moći opće je poznata teorija moći vodstva. Sagledava položajnu moć i osobnu moć te kako one utječu na izbore i rezultate vođa. Ova se teorija može činiti vrlo učinkovitom - lideri s velikom moći mogu se činiti vrlo učinkovitima i brzo obavljaju stvari. Međutim, većina zaposlenika ne cijeni moć vodstva. Oni žele vođu koji nema moć nad njima, već radi s njima i ohrabruje ih. Stoga je najveća kritika ove teorije to što ne postiže krajnji cilj inspiriranja i ohrabrivanja zaposlenika, već čini da se osjećaju dominirano. Teorija moći može

---

<sup>18</sup> House, R., Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis, Journal of Management, 23 (1), str. 409-474.

se vidjeti u organizacijama u kojima su hijerarhija i napredovanje ključni za uspjeh. Zaposlenici u tvrtkama teorije moći vide da je njihov jedini način da utječu na promjenu ili utječu na tvrtku da steknu vlastitu moć. To može rezultirati niskim moralom, političkom klimom i radnom klimom u uredu.

Teorija odnosa vodstva usredotočuje se na vođe koji su uglavnom zabrinuti za svoje interakcije s drugima. Često su mentori zaposlenicima, određuju vrijeme za razgovor s njima i rade na ispunjavanju njihovih potreba. Ova vrsta vođa usredotočena je na to da posao učini ugodnim za što je moguće više ljudi i žele poticati pozitivno radno okruženje. Studije pokazuju da ovakvo ponašanje vodstva može biti najučinkovitije za mnoge zaposlenike. Menadžeri orijentirani na odnose često postižu bolje rezultate od svojih zaposlenika. Brojne su prednosti ove vrste vodstva. Zaposlenici se osjećaju sigurni u svog vođu i žele ga slijediti. Također su nadahnuti da budu dobri vođe drugima. Mentorstvo pruža velike mogućnosti za poticanje rasta zaposlenika i potiče ih da ostanu u organizaciji dulje vrijeme. Postoje, međutim, neki kritičari ove vrste vodstva, uključujući mišljenja da voditelji vođeni odnosima možda nisu voljni promatrati zaposlenike koji uzrokuju probleme zdravo za gotovo, mogu dopustiti da im odnosi ometaju rad i mogu biti vođeni da daju prednost ljudima preko produktivnosti. Međutim, većina se stručnjaka slaže da su vođe vođene odnosima zapravo učinkovitije na kraju dana. Primjer teorije odnosa bila bi menadžerica koja pod svoje okrilje uzima novog zaposlenika. Ona radi na tome da pomogne novom zaposleniku da shvati kako se uklapa u organizaciju, potakne ga da otvoreno govori o pitanjima i problemima i stvori pozitivan radni odnos. Taj se zaposlenik tada potiče da marljivo radi, ukazuje na probleme i pomaže u rješavanju problema tvrtke.<sup>19</sup>

#### **2.4. Komponente učinkovitog vodstva**

Učinkovito vodstvo uključuje pokazivanje snažnog karaktera. Lideri pokazuju poštenje, integritet, pouzdanost i etiku. Lideri djeluju u skladu s načinom na koji govore i stječu pravo biti odgovorni za uspjeh drugih u tvrtki. Snažno vodstvo uključuje jasne komunikacijske vještine. Lideri razgovaraju s članovima osoblja i slušaju ih, odgovaraju na pitanja i nedoumice te su suosjećajni. Lideri koriste učinkovite komunikacijske vještine za pomicanje tvrtke naprijed i postizanje novih razina uspjeha. Pravo vodstvo vidi kamo tvrtka ide i planira korake

---

<sup>19</sup>CFI Team (2022) Leadership Theories, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

potrebne da tamo stigne. Od vođa se zahtijeva vizualizacija onoga što je moguće, praćenje trendova u industriji i preuzimanje rizika za rast poslovanja.<sup>20</sup>

Produktivno vodstvo pokazuje optimizam i daje pozitivnu energiju za osoblje. Dobri vođe pružaju podršku i istinski su zabrinuti za dobrobit drugih. Lideri pronalaze odgovore na izazove te uvjeravaju i inspiriraju radnike kada stvari krenu po zlu. Lideri pronalaze načine na koje osoblje može raditi zajedno i postići maksimalne rezultate na učinkovit i djelotvoran način.<sup>21</sup>

Snažan vođa dobro prosuđuje, cijeni informirani doprinos i pozdravlja različita mišljenja. Najbolji vođe, međutim, moraju ostati odlučni. Bivši izvršni direktor Porschea Peter Schutz znao je reći, "donosite odluke kao demokracija, izvršavajte kao diktatura." Promišljeno donošenje odluka uključuje izradu točne karte punog spektra svih mogućih ishoda; predviđanje kuda svi ovi napravljeni putovi vode; i donošenje odluke vaganjem različitih rješenja. Lideri se često vežu u čvorove želeći da svaka odluka bude savršena, međutim, najbolji lideri donose odluke za koje znaju da bi mogle biti pogrešne. Prava razlika je odlučivanje brzinom i uvjerenjem. Iznad svega, veliki vođe savjesno uče iz svake odluke, dobre ili loše, kako bi bolje informirali buduće odluke.<sup>22</sup>

Jedna od najvažnijih osobina vođe je sposobnost da bude dobar mislilac. Lideri moraju prepoznati i primijeniti zdravorazumska rješenja, umjesto da budu oženjeni ustajalom strategijom ili trendovskim konceptima upravljanja. Dobri mislioci rješavaju probleme i nikad im ne nedostaje ideja za izgradnju svog tima ili organizacije.

Najučinkovitiji lideri ostaju pozitivni i inspirativni. Ljudi očekuju da njihov vođa bude pun energije i strastven prema budućnosti. Moraju nadahnuti članove tima entuzijazmom i snažnim uvjerenjem u to kamo organizacija ide. Pozitivan vođa mora kontrolirati svoju reakciju i stres kako bi ostao pozitivan usred teških i stresnih vremena. Lideri moraju podići raspoloženje svojih članova i dati im nadu.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>21</sup> Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>22</sup> Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>23</sup> Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)

Uzorni vođe shvaćaju da nijedno veliko postignuće ne mogu postići sami, već je potrebna pomoć drugih. Za vođe je ključno da usvoje način razmišljanja vođenja kao sluge. To uključuje spremnost za slušanje i prikladno reagiranje na povratne informacije te priznavanje pogrešaka prema potrebi. Skromnim vođama nedostaje ponosa i pretvaranja, a umjesto toga zainteresirani su za različita gledišta i ideje. Djeluju sa samozatajnim humorom, odaju priznanje drugima i žive prizemno u svojim interakcijama s drugima. Vođa mora biti spreman priznati, često, da nije u pravu ili da je pogriješio. Skromni vođa će nastupiti i ispričati se kada je to potrebno. Svatko je pun mana i spušta loptu, ali najučinkovitiji vođe ostaju skromni i uvijek su voljni učiti i rasti za dobrobit organizacije i njezinih pojedinaca.

Svako uredsko okruženje i svaka grupa će imati sukob. Koliko god sukob mogao biti iscrpljujući i stresan, stvarni sukob nije primarni problem. Pravi problem je kako rješavamo sukob koji je važan. Učinkovit vođa upravlja i rješava sukobe kako bi proizveo pozitivne rezultate. Vođa razumije i učinkovito primjenjuje umijeće diplomacije na radnom mjestu. Sukob je zapravo dobra stvar u mnogim kontekstima. Može pomoći u postizanju pozitivnih rezultata koji proizlaze iz kreativnosti, ojačati veze među kolegama i omogućiti različite perspektive koje koriste cijeloj grupi i odluci. Često vođa ne bi trebao ulaziti u sukob među suradnicima kako bi im omogućio da riješe neslaganje. Međutim, ako sukob počne narušavati cilj koji pokušavate postići ili proces za obavljanje posla, trebate ga riješiti, bilo neizravno ili izravno. Jedan alat koji sam tijekom godina smatrao učinkovitim jest priprema za tešku raspravu razmatranjem svih lažnih pretpostavki ili zaključaka i razmatranje situacije iz svih perspektiva, uključujući drugu ugovornu stranu u raspravi. To pomaže boljem planiranju poruke i sastanka. Sukob se može činiti manje stresnim i lakšim za upravljanje uz metodičan pristup koji uključuje fleksibilnost i prilagodljivost.<sup>24</sup>

Još jedna osobina vodstva je sposobnost gledanja unaprijed s osjećajem usmjerenja i brigom za budućnost organizacije. Jaki lideri vide dalje od sadašnjosti i strateški planiraju dugoročno. Oni angažiraju svoj tim na način usmjeren prema budućnosti kako bi prodali viziju kako bi ih inspirirali i motivirali. Lideri se ne mogu zadovoljiti *statusom quo*; nego se moraju usredotočiti na to kako bi stvari trebale biti bolje u budućnosti. Učinkovit vođa je onaj koji može jasno

---

<sup>24</sup> Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 29 (4), str. 18–33.

predočiti timu zašto je ostanak tamo gdje trenutno jesu neprihvatljiv i dati viziju onoga "tamo" koje trebaju postići za dugoročni uspjeh. Vođa mora učiniti tako neprihvatljivim ostati na mjestu i tako privlačnim postizanje "tamo" vizije da svi veslaju u istom smjeru kako bi stigli tamo. Vođe moraju imati na umu odredište kada traže od tima da im se pridruži na putovanju u neizvjesnu budućnost.<sup>25</sup>

Za vođu je ključno ulagati u članove tima i osnažiti ih kako bi dosegli puni potencijal. Kako bi okupio tim oko zajedničkog cilja ili vizije, vođa mora vidjeti viziju i stalno držati tim usredotočen na nju. Kada članovi tima dijele zajednički cilj, oni se udružuju i nadmašuju konkurente koji su tek kombinacija sjajnih pojedinaca. Kada je tim strastven prema onome što pokušava postići, to gradi odgovornost i pokreće tim. Učinkovita izgradnja tima uključuje zajedničko slavljenje pobjeda ili njihovo ohrabivanje kada napori propadnu.<sup>26</sup>

Izgradnja istinskih odnosa s onima koje vodite ključ je uspješnog vođe. Lider mora ostati pristupačan, s razumijevanjem za potrebe svojih zaposlenika i predan izgradnji snažnog odnosa. Jedan od najboljih načina da to učinite je biti s onima koje vodite. Prošećite hodnicima, shvatite njihove odgovornosti i izazove i provedite vrijeme s ljudima kojima služite. Winston Churchill se bavio "diplomacijom za večernjim stolom" gdje mu je provođenje vremena u izgradnji odnosa pomoglo da postigne velika postignuća. Stručnjak za vodstvo John C. Maxwell savjetuje vođe da "polako hodaju kroz gomilu, zapamte imena ljudi, nasmiješe se svima i brzo ponude pomoć". Najučinkovitiji lideri ostaju dostupni, pristupačni i odgovorni.<sup>27</sup>

Jedan od najvrjednijih alata koji lideru stoji na raspolaganju je korištenje vrlo snažne riječi - "hvala". Pokazivanje cijenjenja radnom timu i osoblju temelj je dugoročnog uspjeha. Uvažavanje čini da se članovi tima osjećaju cijenjenima. Osamdeset i jedan posto ljudi kaže da su spremni raditi više ako imaju vođu koji ih cijeni. Članovi tima trebaju biti zamijećeni, priznati i cijenjeni za njihov trud. Uvijek je vrijedno odvojiti vrijeme za kratku raspravu, bilješku ili poziv da se vođa zahvali članovima grupe. Biti vođa koji redovito izražava

---

<sup>25</sup> Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 29 (4), str. 18–33.

<sup>26</sup> Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 29 (4), str. 18–33.

<sup>27</sup> Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 29 (4), str. 18–33.

zahvalnost također pomaže u izgradnji dodatnih ključnih osobina vodstva kao što su poniznost, optimizam i osobnost.

Vođa pokazuje prilagodljivost time što mu je ugodno s promjenama i rastom. Nema sumnje da se u današnjoj poslovnoj klimi stvari brzo mijenjaju, a najbolji lideri moraju biti spremni isprobati nove stvari i biti spremni na neuspjeh kako bi rasli. Kako povećavamo svoju spremnost da isprobavamo nove stvari, tako se širi i naš prilagodljivi mišić. Veliki vođa pretvara nemilosrdnu i beskrajnu neizvjesnost s kojom se njegovi ljudi suočavaju u priliku i rast. Naši sljedbenici moraju vidjeti da ćemo isprobati nove pristupe i tehnike kako bismo zadovoljili zahtjeve poslovnog svijeta koji se brzo mijenja. To ulijeva povjerenje i pomaže voditi promijenjenu kulturu potrebnu u današnjem pravnom okruženju.

Kako bi se osiguralo da svi u timu „veslaju“ u istom smjeru, ključno je redovito poticati i angažirati „srca i umove“ svog tima. Liderstvo se ne odnosi na titule, položaj ili moć. Svaka osoba ima sposobnost i potencijal povesti druge do velikih postignuća. Vodstvo je odlučujući imperativ za najbolje vođena poduzeća. Učinkovito vodstvo čini razliku u životima ljudi i čini razliku na konkurentnom tržištu. Odlično vodstvo se može naučiti, ali što je još važnije, uspješno i inspirativno vodstvo zahtijeva naporan rad i trud.<sup>28</sup>

## **2.5. Glavne značajke dobrih vođa**

Integritet je temeljna kvaliteta koju svaki vođa mora posjedovati. Autor knjige o samorazvoju Brian Tracy kaže da kad god održava strateški poslovni sastanak, prva vrijednost oko koje se slaže svaki rukovoditelj je integritet. Poslovni čelnici znaju da je integritet temelj dobrog vodstva i moraju se zalagati za svoja uvjerenja. Koliko god situacija bila teška, dobar vođa nadahnjuje svojim principima bez kompromisa; suzdržavaju se od davanja lažnih obećanja ili idu prečacima, birajući misli i djelovanje umjesto osobne koristi.

Inovativni vođa nije kreativni genij s idejama koje potiču na razmišljanje, već daje drugima slobodu da razvijaju svoje ideje. Inovativni ljudi uvijek su otvoreni za nove ideje i rasprave. Aktivno slušaju svakoga i motiviraju druge da razmišljaju izvan okvira. Ova im kvaliteta daje prednost nad drugima jer su uvijek u potrazi za kreativnošću i inovacijama. Kao inovativni vođa, sam Steve Jobs je rekao: 'Inovacije razlikuju vođu i sljedbenika'.

---

<sup>28</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

Jedna od bitnih osobina lidera je poštenje. Od vođa se očekuje poštenje kako bi zadobili povjerenje i poštovanje ljudi zbog pouzdanosti. Štoviše, ugledamo se na ljude koji su odani svojim riječima i odgovorni su. Stoga je iskrenost najcjenjenija osobina svakog poslovnog vođe ili bilo kojeg vođe općenito.<sup>29</sup>

Aktivno slušanje izvrsna je kvaliteta kada je u pitanju vodstvo. Dobri vođe slušaju ljude s velikom pažnjom i iskrenošću, što im pomaže razumjeti ljude i njihove perspektive. Aktivno slušanje dugoročno gradi povjerenje i odnose. Dobri vođe komuniciraju pažljivo, fokusiraju se na osobu i poruku; ne prekidaju i uvažavaju ono što je rečeno. A to je ono što svijet treba; vođe koji slušaju svoje ljude. Stjecanje ove vještine nije lako; potrebna mu je samosvijest i poniznost da poštuje tuđe misli.

Samopouzdanje se obilno nalazi među pravim vođama; stoga znaju za svoje kompetencije i kvalitete vodstva. Sigurni su u svoje kompetencije i vještine vođenja. Imaju osjećaj samopouzdanja i samopoštovanja i, što je najvažnije, vjeruju da mogu nešto promijeniti. Kao što je Rosalynn Carter ispravno rekla: 'Morate imati povjerenja u svoje sposobnosti i biti dovoljno čvrsti da ih slijedite'. Samopouzdanje je ključno za vodstvo jer im daje poticaj za preuzimanje rizika i postizanje ciljeva. Organizacijski lideri sami preuzimaju odgovornost i marširaju s pozitivnošću i samopouzdanjem. Omogućuje im donošenje trenutnih odluka, rješavanje organizacijskih problema i sukoba. Dobri vođe preuzimaju punu odgovornost i brzo djeluju bez prenošenja pitanja, ignoriranja ili odugovlačenja.<sup>30</sup>

Vizionarski vođa je dalekovidan, vođen i nadahnut onim što tvrtka može postati. Vizionarski vođe marljivo rade za opće dobro i prate vrijeme i promjene. Osiguravanje vizije za budućnost uz ustrajnost i držanje svih uključenih u proces ono je što vizionarski vođa radi. Vizionarski vođa ne suzdržava se od preuzimanja rizika i nekonvencionalnih odluka.<sup>31</sup>

Izvrсна komunikacija ključ je dobrog vodstva. Učinkovit vođa zna kako prenijeti svoju poruku. Oni su dobri govornici i komuniciraju kako bi obavili svoj posao. Nisu grubi; biraju riječi i

---

<sup>29</sup> Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects, *Academy of Management Review*, 24 (1), str. 266-286.

<sup>30</sup> Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects, *Academy of Management Review*, 24 (1), str. 266-286.

<sup>31</sup> Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects, *Academy of Management Review*, 24 (1), str. 266-286.



izraze koji odgovaraju situaciji i omogućuju drugima da izraze svoje misli i ideje. Oni razumiju koliko je važno imati dobre komunikacijske vještine. Vrlo su svjesni i uče iz ponašanja drugih, što im daje duboko razumijevanje ljudske složenosti.<sup>32</sup>

Sposobnost učinkovitog delegiranja dobra je kvaliteta vodstva. Dobar vođa koji zna mudro delegirati i iz toga izvući najbolje. Delegiranje je ključno za maksimiziranje produktivnosti i učinka tima. Također, vođa je najzaposlenija osoba u bilo kojoj organizaciji. Stoga im znanje o tome kada i kako delegirati daje više vremena za njihov najvažniji posao. Također, bitan čimbenik koji ovdje treba imati na umu je da mogućnost delegiranja ne ograničava delegiranje zadataka drugima. To također znači imati svijest i razumjeti tko ima potrebne vještine i stručnost za dovršenje zadatka. Pažljivo delegiranje ključno je za uštedu vremena i budućih neugodnosti.

Dobri lideri su odlučni i znaju kako pomoći organizaciji, zaposlenicima, dionicima i kupcima. Dobri vođe svjesni su činjenice kako njihove odluke mogu utjecati ili uništiti poslovanje. Oni procjenjuju datu okolnost mnogo puta prije nego što donesu bilo kakav zaključak. Oni prikupljaju potrebne informacije prije nego što daju bilo kakve najave. Također, ne vjeruju glasinama već sami ispituju situaciju ili problem prije donošenja odluke.

Voditeljske uloge nisu ograničene samo na upravljanje ili delegiranje. Danas se za sve poslovne vođe razvio spektar odgovornosti za vodstvo. Za ispravno funkcioniranje organizacije, vođe moraju imati vještine rješavanja problema i oko za analizu situacije kako bi donijeli bolje odluke. Kada je riječ o učinkovitom vodstvu, vještine rješavanja problema su ključne.

Dobri vođe imaju tu urođenu sposobnost da odgovore na probleme. Opremljeni su sposobnošću prepoznavanja i definiranja problema. Napravite analizu, koristite podatke i komunicirajte kako biste riješili probleme. Kultiviranje snažnih vještina rješavanja problema ključno je za svakog vođu kako bi uklonio prepreke. Dobri lideri su pošteni prema zaposlenicima i procesima organizacije. Priznaju dobro i uvijek daju mjesta svima da napreduju zajedno. Oni razumiju da nikada ništa značajno nije postignuto stavom koji je nepravedan i pristran. Čak i

---

<sup>32</sup> Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects, *Academy of Management Review*, 24 (1), str. 266-286.

ako se dogodi, održivost ishoda uvijek je upitna. Dobri vođe drže podalje od pristranosti i nepravde i stvaraju kulturu koja ne promiče niti priznaje takav stav.<sup>33</sup>

Jedna od bitnih liderskih osobina dobrih vođa je njihova sposobnost da motiviraju druge. Dobri vođe uvijek motiviraju svoje zaposlenike i podižu im moral kada je to potrebno. Svojim brodom plove glatko, čak i u opasnim situacijama. Oni se samomotiviraju i daju primjer koji treba slijediti. Dobri vođe razumiju vrijednost ravnoteže između posla i života. Oni znaju da zdravlje i dobrobit ljudi povezani s organizacijom igraju važnu ulogu u postizanju uspjeha.

Oni nadahnjuju članove svog tima i brinu se da osoblje, klijenti, korisnici i kupci osjećaju povjerenje. Shvaćaju važnost uvažavanja i prepoznavanja zaposlenika te stvaranja međusobnog poštovanja i razumijevanja unutar organizacije. Rade na stvaranju okruženja u kojem svi mogu napredovati.

Dobro vodstvo je razvijanje discipline kod drugih. Dobri vođe su samodisciplinirani i imaju dobre vještine upravljanja vremenom. Oni potiču kulturu u kojoj su ljudi disciplinirani. To je kvaliteta kojoj se ljudi mogu prilagoditi uz upornost. Kada ste samodisciplinirani i dajete primjer, motivirate druge da slijede.

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja, upravljanja, procjene i razumijevanja vlastitih emocija i emocija ljudi oko nas. Prema psihologu, Danielu Golemanu, emocionalna inteligencija ima pet komponenti:

- Samosvijest
- Samoregulacija
- Suosjećanje
- Motivacija i
- Socijalne vještine.

Dobri su vođe samosvjesni, djeluju pod kontrolom, donose proračunate odluke bez da se zanesu. Oni razumiju tuđu perspektivu bez cinizma. Oni su samomotivirani i imaju snažne društvene vještine, koje im pomažu u izgradnji veza i zdravih odnosa. Oni objašnjavaju da

---

<sup>33</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

dobri vođe imaju visok stupanj emocionalne inteligencije. Zbog toga je emocionalna inteligencija jedan od bitnih atributa vodstva.<sup>34</sup>

Strast je uobičajena osobina vodstva koja se nalazi kod najučinkovitijih vođa diljem svijeta. Vrlo su strastveni u pogledu svojih ciljeva. Oni znaju što žele i neumorno rade kako bi to i postigli. Njihova strast je zarazna i također vrlo inspirativna. Vrlo su predani svojim ciljevima i također pomažu drugima u postizanju svojih. Strastveni lideri podižu produktivnost i osiguravaju predanost zaposlenika njihovoj viziji. Strast pomaže voditeljima da motiviraju svoje zaposlenike i pomaže u postizanju željene vizije.

Čovjek mora razumjeti sebe prije preuzimanja odgovornosti za druge. Otporni vođe su perceptivni i znaju kako se nositi sa sobom u svakoj dobroj ili lošoj situaciji. Otporni vođe sposobni su zadržati svoju razinu energije pod pritiskom i odgovoriti na razorne promjene. Oni također svladavaju teške izazove bez destruktivnog ponašanja ili ranjavanja drugih. Otporni lideri su lideri s visokim učinkom koji se pozitivno oporavljaju od bilo koje nedaće.<sup>35</sup>

Biti odgovoran vođa nije lak zadatak. To znači da možete ispuniti obveze i obećanja koja ste dali. To znači biti odgovoran za postupke i odluke koje donosite vi i oni koje vodite. Odgovorni lideri postavljaju jasne ciljeve. Usredotočuju se na budućnost i također priznaju svoje pogreške. Traže pomoć kada je potrebna i daju iskrene i konstruktivne povratne informacije.

Vođe koji nas podržavaju daju vam potrebne smjernice. Vođe koji podržavaju podučavaju, vode sljedbenike sve dok im u budućnosti ne treba malo ili nimalo nadzora. Ne vjeruju u delegiranje zadataka i očekivanje rezultata odmah. Podržavajuće vodstvo uključuje izgradnju povjerenja među članovima tima i poticanje dijaloga kako bi se timski duh održao na visokom nivou. Osnove podržavajućeg vodstva su stoga promicanje timskog rada, izgradnja odnosa i predanost.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

<sup>35</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

<sup>36</sup> Ryan, J. C., Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66 (1), str. 2116 – 2129.

Empatija je temeljna osobina vodstva koja vam pomaže njegovati svoj tim. Empatija je razumijevanje tuđih potreba i onoga što im pada na pamet. Živimo u svijetu sa stalnom komunikacijskom petljom i ljudi komuniciraju jedni s drugima vrlo lako. Ali u isto vrijeme, ljudi su manje empatični jedni prema drugima. Mnogi komuniciraju kako bi izrazili, ali ne i kako bi razumjeli tuđe perspektive. Empatične vođe su perceptivne i svjesne su tuđih osjećaja i razmišljanja. Biti empatičan ne znači uvijek slagati se s tuđim stavovima, već uvažavati i imati spremnost razumjeti.

Agilni lideri najbolje odgovaraju na organizacijske promjene i neizvjesnost. Danas su nam potrebni lideri koji su brži u donošenju odluka i koji mogu odmah djelovati u kriznim vremenima. Živimo u svijetu koji se brzo mijenja, a trendovi u radu evoluiraju u tren oka. Stoga ima malo vremena za donošenje proračunatih odluka. Također, strategije i politike koje su dobro funkcionirale u prošlosti danas mogu biti zastarjele. Jedan od vidljivih primjera je kriza Covid-19. Kriza je promijenila krajobraz radne kulture, a čelnici su preko noći morali pronaći nove strategije za borbu protiv oluje. Budućnost rada uvijek će biti neizvjesna i dvosmislena. Budući događaji donijet će nove izazove. Organizacije će u budućnosti napredovati samo pod nadzorom vođa koji mogu shvatiti nesigurnost.

Sjajni lideri mogu osnažiti članove svog tima da postignu maksimalnu produktivnost i organizacijski uspjeh. Osnaživanje daje članovima tima jednake prilike za donošenje odluka i koristi njihovu moć prosuđivanja i stručnost za razvoj rješenja. Ovo gradi osjećaj individualne vrijednosti, a također i predanost zaposlenika svojoj organizaciji. Svaki pojedinac donosi svoje vještine i talente na stol koji često nađe put kojim teče. Stoga je na vođama kako će poticati te vještine osnažujući ih. Dobri vođe znaju kako osloboditi pozitivne osobine u drugima. Oni razumiju da je jedini način da to učine osnaživanjem. Stoga lideri uzimaju kao svakodnevnu praksu kontinuirano osnaživanje ljudi i jačanje tima.<sup>37</sup>

Stil vođenja je stil vođe davanja smjernica, provođenja planova i motiviranja ljudi. To je rezultat filozofije, osobnosti i iskustva voditelja. Stručnjaci za retoriku također su razvili modele za razumijevanje vodstva. Različite situacije zahtijevaju različite stilove vođenja. U hitnim slučajevima kada nema dovoljno vremena za postizanje dogovora i kada imenovano

---

<sup>37</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

tijelo ima znatno više iskustva ili stručnosti od ostatka tima, autokratski stil vođenja može biti najučinkovitiji; međutim, u visoko motiviranom i usklađenom timu s homogenom razinom stručnosti, demokratskiji ili *laissez-faire* stil može biti učinkovitiji. Usvojeni stil trebao bi biti onaj koji najučinkovitije postiže ciljeve grupe dok uravnotežuje interese njezinih pojedinačnih članova.

Još jedan čimbenik koji ovisi o stilu vođenja je je li osoba muškarac ili žena. Kada se muškarci i žene okupe u grupama, skloni su usvojiti različite stilove vođenja. Muškarci općenito preuzimaju agenturni stil vođenja. Oni su orijentirani na zadatke, aktivni, usredotočeni na odluke, neovisni i orijentirani na cilj. Žene su, s druge strane, općenito empatijski nastrojene kada preuzmu vodeću poziciju; nastoje biti korisne prema drugima, tople u odnosu s drugima, pune razumijevanja i svjesne tuđih osjećaja. Općenito, kada se od žena traži da se opišu drugima u novoformiranim grupama, one ističu svoje otvorene, poštene, odgovorne i ugodne komunikacijske kvalitete. Daju savjete, uvjeravaju i upravljaju sukobima u pokušaju da održe pozitivne odnose među članovima grupe. Žene se pozitivnije povezuju s članovima grupe smiješeci se, održavajući kontakt očima i taktično reagirajući na tuđe komentare. Muškarci, naprotiv, sebe opisuju kao utjecajne, moćne i vješte u zadatku koji treba obaviti. Oni se više usredotočuju na iniciranje strukture unutar grupe, postavljanje standarda i ciljeva, identificiranje uloga, definiranje odgovornosti i standardnih operativnih postupaka, predlaganje rješenja za probleme, praćenje usklađenosti s procedurama i na kraju, naglašavanje potrebe za produktivnošću i učinkovitošću u posao koji treba obaviti. Kao vođe, muškarci su prvenstveno orijentirani na zadatke, dok su žene obično orijentirane i na zadatke i na odnose. Međutim, važno je primijetiti da su te spolne razlike samo tendencije i da se ne očituju unutar muškaraca i žena u svim skupinama i situacijama. Meta-analize pokazuju da ljudi povezuju muškost i volju jače s vodstvom nego ženstvenost i zajedništvo. Takvi stereotipi mogu utjecati na procjenu vodstva muškaraca i žena.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.

### **3. VRSTE I NAČINI VODSTVA**

#### **3.1. Sličnosti i razlike vodstva i menadžmenta**

Vodstvo i menadžment pojmovi su koji se često smatraju sinonimima. Bitno je razumjeti da je vodstvo bitan dio učinkovitog upravljanja. Kao ključna komponenta upravljanja, izvanredno ponašanje vodstva naglašava izgradnju okruženja u kojem se svaki zaposlenik razvija i ističe. Vodstvo se definira kao mogućnost utjecaja i pokretanja grupnih napora prema ostvarenju ciljeva. Ovaj utjecaj može potjecati iz formalnih izvora, kao što je onaj dobiven stjecanjem rukovodećeg položaja u organizaciji. Menadžer mora imati osobine lidera, odnosno mora posjedovati liderske kvalitete. Lideri razvijaju i započinju strategije koje grade i održavaju konkurentsku prednost. Organizacije zahtijevaju snažno vodstvo i robusno upravljanje za optimalnu organizacijsku učinkovitost.<sup>39</sup>

Vodstvo se razlikuje od menadžmenta u nekoliko bitnih karakteristika. Dok menadžeri postavljaju strukturu i delegiraju ovlasti i odgovornosti, lideri daju smjernice razvijajući organizacijsku viziju i komunicirajući je sa zaposlenicima te ih inspiriraju da je ostvare. Dok menadžment uključuje fokus na planiranje, organiziranje, zapošljavanje osoblja, usmjeravanje i kontrolu; vođenje je uglavnom dio usmjeravajuće funkcije menadžmenta. Vođe se fokusiraju na slušanje, izgradnju odnosa, timski rad, inspiriranje, motiviranje i uvjeravanje sljedbenika. Dok vođa dobiva svoj autoritet od svojih sljedbenika, menadžer dobiva svoj autoritet na temelju svog položaja u organizaciji. Dok menadžeri slijede politike i procedure organizacije, lideri slijede vlastiti instinkt. Menadžment je više znanost jer su menadžeri točni, planirani, standardni, logični i više razumni. S druge strane, vođenje je umjetnost. U organizaciji, ako su menadžeri potrebni, onda su lideri neophodni. Dok se menadžment bavi tehničkom dimenzijom u organizaciji ili sadržajem posla; vodstvo se bavi aspektom ljudi u organizaciji. Dok menadžment mjeri/ocjenjuje ljude prema njihovom imenu, prošlim zapisima, sadašnjem učinku; vodstvo vidi i procjenjuje pojedince kao one koji imaju potencijal za stvari koje se ne mogu mjeriti, tj. bavi se budućnošću i učinkom ljudi ako se njihov potencijal u potpunosti iskoristi.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (1), str. 486- 493.

<sup>40</sup> Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (1), str. 486- 493.

Ako je menadžment reaktivan, vodstvo je proaktivno. Upravljanje se više temelji na pisanoj komunikaciji, dok se vodstvo više temelji na verbalnoj komunikaciji. Organizacije kojima se pretjerano upravlja i nedovoljno vode ne ispunjavaju mjerila. Vodstvo popraćeno menadžmentom postavlja novi smjer i učinkovito koristi resurse za njegovo postizanje. I vodstvo i upravljanje ključni su za uspjeh pojedinca i organizacije.

### 3.2. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva koji može potaknuti pozitivne promjene kod onih koji ga slijede. Transformacijski lideri općenito su energični, entuzijastični i strastveni. Ne samo da su ti lideri zabrinuti i uključeni u proces; također su usmjereni na pomaganje svakom članu grupe da uspije. Koncept transformacijskog vodstva prvi je uveo stručnjak za vodstvo i predsjednički biograf James MacGregor Burns. Prema Burnsu, transformacijsko vodstvo može se vidjeti kada "vođe i sljedbenici tjeraju jedni druge da napreduju na višu razinu morala i motivacije."<sup>41</sup> Značajne su četiri različite komponente transformacijskog vodstva:

- Intelektualna stimulacija - transformacijski lideri ne samo da izazivaju *status quo*; također potiču kreativnost među pratiteljima. Vođa potiče sljedbenike da istražuju nove načine obavljanja stvari i nove prilike za učenje.
- Individualizirano razmatranje - transformacijsko vodstvo također uključuje pružanje podrške i ohrabrenja pojedinačnim sljedbenicima. Kako bi potaknuli podržavajuće odnose, transformacijski lideri održavaju otvorene linije komunikacije kako bi se sljedbenici osjećali slobodnima dijeliti ideje i kako bi lideri mogli ponuditi izravno priznanje jedinstvenim doprinosima svakog sljedbenika.
- Inspirativna motivacija - transformacijski lideri imaju jasnu viziju koju mogu artikulirati sljedbenicima. Ovi voditelji također mogu pomoći sljedbenicima da iskuse istu strast i motivaciju za ispunjenje ovih ciljeva.
- Idealizirani utjecaj - transformacijski vođa služi kao uzor sljedbenicima. Budući da sljedbenici vjeruju i poštuju vođu, oni oponašaju tu osobu i internaliziraju njegove ili njezine ideale.

---

<sup>41</sup> Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, *Creativity Research Journal*, 13 (1), str. 185-195.

Prvo, transformacijski lideri koriste idealizirani utjecaj i nude inspirativnu motivaciju kroz komuniciranje primamljive kolektivne vizije. Ova kolektivna vizija pruža smislenu ideju timskih zadataka od strane vođe što povećava intrinzičnu motivaciju zaposlenika. Transformacijsko vodstvo može razviti pozitivne rezultate kao što su optimizam i visoki osobni interesi kod svih članova tima što u konačnici povećava zadovoljstvo i zadovoljstvo poslom relevantnim za zadatak. Drugo, intelektualna stimulacija transformacijskih vođa jača samopouzdanje članova tima kako bi razvili učinkovitiju emocionalnu i situacijsku stabilnost i sami rješavali svoje probleme. Također su motivirani razumjeti i poticati osnovna znanja i vještine drugih suradnika da dijele nove ideologije. Treće, transformacijski lideri razlikuju ideje i interese pojedinaca, promoviraju njihove ideje kako bi opisali njihovu jedinstvenost i razmatraju ih kroz individualizirano razmatranje. Kada zaposlenici promatraju ponašanje svojih vođa, svi se osjećaju motiviranima i pokušavaju jedni drugima konstruirati ideje i kompetencije za stvaranje inovativnih rješenja problema.<sup>42</sup>

Transformacijsko vodstvo je pristup vodstvu koji doprinosi predstavljanju jasne i opravdane organizacijske vizije i misije motivirajući djelatnike da rade prema ideji kroz razvijanje povezanosti sa zaposlenicima, razmatra zahtjeve zaposlenika i pomaže im da pozitivno iskoriste svoj potencijal, sudjeluje u pozitivnim ishodima za organizacija. Vjerojatnije je da će zaposlenici čije radne sposobnosti potiče vođa imati veću intrinzičnu motivaciju i posljedično bolje rezultate na poslu. Postaju više usredotočeni i pokušavaju postići organizacijske ciljeve preuzimajući vlastite interese. Također postoji neizravna povezanost između izgaranja zaposlenika i transformacijskog vodstva posredujućim učinkom intrinzične motivacije. Transformacijski lideri više se usredotočuju na individualne zahtjeve i grade snažnu povezanost sa svojim zaposlenicima koji bi trebali ostvariti više ciljeve, što povećava intrinzičnu motivaciju zaposlenika.<sup>43</sup>

Transformacijsko vodstvo se definira kao pristup vodstvu koji uzrokuje promjene u pojedincima i društvenim sustavima. U svom idealnom obliku, stvara vrijednu i pozitivnu promjenu u sljedbenicima s krajnjim ciljem razvoja sljedbenika u vođe. Usvojeno u svom autentičnom obliku, transformacijsko vodstvo povećava motivaciju, moral i učinak sljedbenika

---

<sup>42</sup> Bednall, T.C., Rafferty, A.E., Shipton, H., Sanders, K., Jackson, J.C. (2018) Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need, *Br Journal Manag*, 29(4), str. 796–816.

<sup>43</sup> Diebig, M., Bormann, K.C., Rowold, J. (2017) Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication, *Eur J Work Organ Psychol*, 26(2), str. 234–249.



kroz niz mehanizama. To uključuje povezivanje osjećaja sljedbenika prema misiji i kolektivnom identitetu organizacije; biti uzor sljedbenicima koji ih inspirira; izazivanje sljedbenika da preuzmu veće vlasništvo nad svojim radom i razumijevanje snaga i slabosti sljedbenika, tako da vođa može uskladiti sljedbenike sa zadacima koji optimiziraju njihovu izvedbu.<sup>44</sup>

Koncept transformacijskog vodstva prvi je uveo James V. Downton, a prvi koji je smislio izraz "transformacijsko vodstvo", koncept koji je dalje razvio stručnjak za vodstvo i predsjednički biograf James MacGregor Burns. Prema Burnsu, transformacijsko vodstvo može se vidjeti kada "vođe i sljedbenici tjeraju jedni druge da napreduju na višu razinu moralnosti i motivacije."<sup>45</sup> Kroz snagu svoje vizije i osobnosti, transformacijski lideri su u stanju nadahnuti sljedbenike da promijene očekivanja, percepcije i motivacije za rad prema zajedničkim ciljevima. Burns je također opisao transformacijske vođe kao one koji mogu pomaknuti sljedbenike na Maslowljevoj hijerarhiji, ali ih također potaknuti da idu dalje od vlastitih interesa. Za razliku od transakcijskog pristupa, on se ne temelji na odnosu "davanja i uzimanja", već na osobnosti lidera, osobinama i sposobnosti da napravi promjenu primjerom, artikulacijom energične vizije i izazovnim ciljevima. Lideri koji se transformiraju idealizirani su u smislu da su moralni primjer rada za dobrobit tima, organizacije i/ili zajednice. Burns je teoretizirao da su transformacija i transakcijsko vodstvo stilovi koji se međusobno isključuju. Kasnije je istraživač Bernard M. Bass proširio Burnsove originalne ideje kako bi razvio ono što se danas naziva Bassovom transformacijskom teorijom vodstva. Prema Bassu, transformacijsko vodstvo može se definirati na temelju utjecaja koji ima na sljedbenike. Transformacijski lideri, rekao je Bass, zadobivaju povjerenje, poštovanje i divljenje svojih sljedbenika.<sup>46</sup> Prema Bassu, transformacijsko vodstvo obuhvaća nekoliko različitih aspekata, uključujući:

- Naglašavanje intrinzične motivacije i pozitivnog razvoja sljedbenika
- Podizanje svijesti o moralnim standardima
- Isticanje važnih prioriteta

---

<sup>44</sup> Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (1), str. 486- 493.

<sup>45</sup> Joyce, E., Judge, Timothy A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), str. 901–910.

<sup>46</sup> Joyce, E., Judge, Timothy A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), str. 901–910.

- Poticanje veće moralne zrelosti kod sljedbenika
- Stvaranje etičke klime (dijele vrijednosti, visoki etički standardi)
- Poticanje sljedbenika da gledaju izvan vlastitih interesa na opće dobro
- Promicanje suradnje i sloge
- Korištenje autentičnih, dosljednih sredstava
- Korištenje uvjerljivih apela utemeljenih na razumu
- Pružanje individualnog treniranja i mentorstva za sljedbenike
- Pozivanje na ideale sljedbenika
- Dopuštanje slobode izbora sljedbenicima.<sup>47</sup>

Transformacijski vođe često imaju pozitivna očekivanja od sljedbenika, vjerujući da mogu dati sve od sebe. Kao rezultat toga, oni nadahnjuju, osnažuju i stimuliraju sljedbenike da premaše normalne razine izvedbe. Transformacijski lideri također se fokusiraju i brinu o sljedbenicima i njihovim osobnim potrebama i razvoju. Transformacijski lideri dobro se uklapaju u vođenje i rad sa složenim radnim grupama i organizacijama, gdje osim traženja inspirativnog vođe traže nekoga tko će im pomoći voditi ih kroz neizvjesno okruženje.<sup>48</sup>

Transformacijsko vodstvo služi poboljšanju motivacije, morala i radnog učinka sljedbenika kroz niz mehanizama; to uključuje povezivanje sljedbenikovog osjećaja identiteta i sebe s projektom i kolektivnim identitetom organizacije; biti uzor sljedbenicima kako bi ih inspirirao i pobudio njihov interes za projekt; izazivanje sljedbenika da preuzmu veće vlasništvo nad svojim radom i razumijevanje snaga i slabosti sljedbenika, što omogućuje vođi da uskladi sljedbenike sa zadacima koji poboljšavaju njihovu izvedbu. Također je važno razumjeti kvalitete koje transformacijsko vodstvo može donijeti radnoj organizaciji. Transformacijsko vodstvo povećava predanost, uključenost, lojalnost i učinak sljedbenika. Sljedbenici ulažu dodatne napore da pokažu podršku vođi, oponašaju vođu da se emocionalno identificiraju s njim/njom, održavaju poslušnost bez gubitka osjećaja samopoštovanja. Transformacijski vođe

---

<sup>47</sup> Joyce, E., Judge, Timothy A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), str. 901–910.

<sup>48</sup> Joyce, E., Judge, Timothy A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), str. 901–910.

imaju snažne sposobnosti prilagodbe različitim situacijama, dijele kolektivnu svijest, upravljaju sobom i budu inspirativni dok vode grupu zaposlenika.<sup>49</sup>

Inspirativna motivacija je kada vođa inspirira svoje sljedbenike na postignuća. Ovaj vođa postavlja visoke i razumne ciljeve za svoje sljedbenike i svoju organizaciju. Potiču predanost i stvaraju zajedničku viziju svoje organizacije. Vođe koji koriste inspirativnu motivaciju motiviraju sljedbenike ekstrinzično i intrinzično te su sposobni jasno artikulirati svoja očekivanja. Inspiracijska motivacija usko je povezana s produktivnošću. Produktivnost izravno vodi do izvora vrijednosti, a može se smatrati i inspirativnom i vizionarskom, što dovodi do pozitivnog emocionalnog utjecaja na sljedbenike tog vođe.<sup>50</sup>

Transformacijski vođe prakticiraju stil vodstva koji nadahnjuje pozitivne promjene u zaposlenicima pod njima i organizaciji u cjelini. Jednako kao vizionari, mentori i izvori inspiracije, ovi lideri stvaraju kulturu inovacija i pozitivnih promjena koje vode do uspješnih poslovnih rezultata. Transformacijski lideri to čine stvaranjem osebujne kulture unutar organizacija i timova koje vode. Postati transformacijski vođa uključuje razvoj ponašanja, strategija i djelovanja, a sve je utemeljeno na teoriji vodstva.<sup>51</sup>

Transformacijski vođe dovode u pitanje "ovo je način na koji smo uvijek radili stvari" mentalno, preuzimajući *status quo* i izazivajući pretpostavke čak i veteranskih vođa. Oni potiču isti način razmišljanja kod svojih zaposlenika. To znači naglašavanje novih iskustava, novih prilika i inovativnih načina razmišljanja. Naglašavanjem prilika za rast i učenje, umjesto da se fokusira na ishode napora, transformacijski vođa uklanja "faktor straha" s posla, osnažujući zaposlenike da neprestano uče i traže prilike i djeluju prema njima, umjesto da igraju na sigurno.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Kahai, S., Jestire, R., Rui, H. (2013) Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world, *British Journal of Educational Technology*, 44 (6), str. 969–985.

<sup>50</sup> Kahai, S., Jestire, R., Rui, H. (2013) Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world, *British Journal of Educational Technology*, 44 (6), str. 969–985.

<sup>51</sup> Michigan State University (2022) The 4 "I's" of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>52</sup> Michigan State University (2022) The 4 "I's" of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

Transformacijsko vodstvo stoji na apsolutnom prihvaćanju zaposlenika kao pojedinaca. Transformacijski lideri uspostavljaju dobar odnos sa svojim sljedbenicima. Svojim sljedbenicima ne nudi nagrade u zamjenu za dobru izvedbu. Umjesto da nudi nagrade, on ih motivira da preuzmu svoja radna mjesta u vlasništvo i izgrade vlastitu vrijednost. Za razliku od transakcijskog vodstva, koje daje smjer prema dolje i zapovijedanja, transformacijsko vodstvo želi da sljedbenici dijele svoje zahtjeve, prijedloge i ideje. Ova praksa pomaže sljedbenicima da razmišljaju pozitivno na radnom mjestu, oni rade vjerujući da organizacija i oni imaju isti cilj. Glavna karakteristika transformacijskog vodstva je da vjeruje da je vođa sluga sljedbenika, s druge strane transakcijsko vodstvo vjeruje da je vođa gospodar.

Jedna od ključnih transformacijskih osobina vodstva je sposobnost prenošenja osjećaja šire kulture na pojedinca, dajući zaposlenicima osjećaj vlasništva nad ciljevima tvrtke i neovisnosti na radnom mjestu. Transformacijski lideri ne diktiraju ideje iz „balona“ i onda prepuštaju zaposlenicima da ih provedu. Brinu o profesionalnom razvoju zaposlenika i njeguju pozitivne odnose s njima. To uključuje održavanje komunikacijskih linija otvorenima, brigu o individualnim potrebama zaposlenika, njihovo mentorstvo i prepoznavanje jedinstvenog doprinosa svake osobe. Transformacijskog vođu često se može prepoznati po povjerenju, poštovanju i divljenju koje drugi prema njemu osjećaju. Transformacijski lideri ne mikromenadžiraju. Oni vode komunicirajući jasnu viziju i stvarajući radno mjesto u kojem se iskusnim zaposlenicima vjeruje da će donositi odluke u područjima koja su im dodijeljena. Svi zaposlenici potiču se na kreativno razmišljanje kako bi pronašli nova rješenja za dugotrajne izazove.<sup>53</sup>

Zaposlenici žele da im vođe prenesu viziju koja je privlačna i vrijedna. Transformacijski lideri to čine komunicirajući viziju tako dobro da je sljedbenici internaliziraju i cilj postizanja te vizije čine svojim. To počinje davanjem snažnog osjećaja svrhe zaposlenicima i postavljanjem visokih standarda i očekivanja za postignuće. Motivacija za postignuće nije temeljena na strahu, već nadahnuta primjerom. Transformacijski lideri postavljaju visoke standarde i očekivanja za sebe, a zatim ih modeliraju za svoje zaposlenike i organizaciju u cjelini. Njihovi postupci ulijevaju isti osjećaj strasti koju osjećaju u svoje sljedbenike, bilo da se radi o projektu,

---

<sup>53</sup> Michigan State University (2022) The 4 “I’s” of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

cilju ili široj organizacijskoj viziji. Zaposlenici sada imaju snažan osjećaj svrhe i "mišljenje misije" za postizanje svojih ciljeva.<sup>54</sup>

Kao što je gore spomenuto, najbolji način prenošenja inspirativne motivacije zaposlenicima jest pozitivno modeliranje. Transformacijski lideri služe kao uzori zaposlenicima u svakom pogledu. To također uključuje modeliranje etičkog i društveno poželjnog ponašanja, održavanje predanosti radnim ciljevima i pokazivanje entuzijazma o strategiji tvrtke. Temelj tog utjecaja je povjerenje i poštovanje. Voditeljima koji su razvili idealizirani utjecaj zaposlenici vjeruju i poštuju ih da donose dobre odluke, i to ne samo "za dobrobit organizacije", već i za dobrobit tima i njih kao pojedinaca. S tim povjerenjem zaposlenici postaju sljedbenici koji žele oponašati svoje vođe i internalizirati njihove ideale.<sup>55</sup>

### 3.3. Transakcijsko vodstvo

Postoji mnogo različitih stilova vođenja, a neki funkcioniraju bolje od drugih. Neke tvrtke polažu veliku dozu vjere i povjerenja u prosudbu menadžera, dopuštajući im da vode svoj tim onako kako smatraju prikladnim uz malo nadzora. Druge organizacije zahtijevaju jasnu hijerarhijsku strukturu temeljenu na nagradama i kaznama kako bi održale *status quo*. Ovaj stil vodstva naziva se transakcijsko vodstvo. Transakcijsko vodstvo je menadžerski pristup koji nagrađuje samopokretače, kompetitivnost i pojedinačna postignuća dok uklanja i disciplinira zaposlenike koji ne rade. To je tradicionalni stil vodstva koji je još uvijek iznimno raširen u mnogim različitim industrijama. Ali samo zato što je uobičajeno ne znači da je to najučinkovitiji način upravljanja timom ili organizacijom.<sup>56</sup>

Transakcijsko vodstvo jedan je od najčešćih oblika vodstva – barem je to ono što je većina ljudi iskusila u nekom trenutku u životu. Transakcijski lideri koriste nadzor, organizaciju te nagrade i kazne kako bi upravljali i motivirali svoje zaposlenike. Kada zaposlenici uspješno obave zadatak bivaju nagrađeni. Kad zaposlenici ne uspiju izvršiti zadatak bivaju kažnjeni.

---

<sup>54</sup> Michigan State University (2022) The 4 "I's" of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>55</sup> Michigan State University (2022) The 4 "I's" of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>56</sup> Nwanne, E. (2021) Does transactional leadership work?: The pros and cons of transactional leadership, dostupno na: <https://www.workpatterns.com/articles/transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

Transakcijsko vodstvo je hijerarhijski pristup koji se temelji na ciljevima i usmjeren je na rezultate koji se oslanjaju na dobro uhodane operacije i metode koje zahtijevaju malo kreativnosti ili inovativnosti. Transakcijski lideri ne žele promijeniti stvari - oni žele zadržati *status quo*. Ako zaposlenik pokuša s novim pristupom ili postupi prema odvažnoj ideji i ne uspije, neće biti cijenjen zbog svoje inovativnosti; umjesto toga, mogu biti kažnjeni za svoj neuspjeh. Transakcijski lideri su reaktivni, a ne proaktivni, poduzimaju mjere samo ako im je potrebno.<sup>57</sup>

Transakcijsko vodstvo, također poznato kao menadžersko vodstvo, fokusira se na ulogu nadzora, organizacije i grupnog učinka. Vođe koje primjenjuju ovaj stil usredotočuju se na specifične zadatke i koriste nagrade i kazne kako bi motivirali sljedbenike.<sup>58</sup> Ovu teoriju vodstva prvi je opisao sociolog Max Weber, a dalje ju je istražio Bernard M. Bass ranih 1980.-ih.

Naime, njemački sociolog Max Weber sredinom 20. stoljeća postavio je ideju o različitim stilovima vodstva, od kojih je jedan postao poznat kao transakcijsko vodstvo. Politolog, povjesničar i predsjednički biograf James MacGregor Burns, pionir u području studija vodstva, napredne teorije transakcijskog vodstva. Njegova knjiga iz 1978. pod naslovom *Leadership* izložila je elemente transakcijskog vodstva i transformacijskog vodstva. Istraživač Bernard M. Bass unaprijedio je razumijevanje transakcijskog vodstva u svom znanstvenom radu ranih 1980.-ih. Transakcijski stil vodstva prevladavao je u Sjedinjenim Državama nakon Drugog svjetskog rata. Mnoga moderna poduzeća, sa svojim pojačanim fokusom na inovacije i promjene, preferiraju druge stilove nadzora, kao što je transformacijsko vodstvo. Međutim, transakcijski lideri ostaju cijenjeni u određenim organizacijama i radnim okruženjima. Zapravo, voditelji transakcija još uvijek se često nalaze u vojsci i velikim korporacijama gdje vladaju pravila i propisi.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Nwanne, E. (2021) Does transactional leadership work?: The pros and cons of transactional leadership, dostupno na: <https://www.workpatterns.com/articles/transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>58</sup> Xenikou, A. (2017) Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Front Psychology*, 8 (1), str. 1754.

<sup>59</sup> Xenikou, A. (2017) Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Front Psychology*, 8 (1), str. 1754.

U transakcijskom vodstvu, nagrade i kazne ovise o učinku sljedbenika. Lider gleda na odnos između menadžera i podređenih kao na razmjenu – daješ mi nešto za nešto zauzvrat. Kada podređeni rade dobro, dobivaju nagradu. Kad budu loši, bit će kažnjeni na neki način. Pravila, procedure i standardi ključni su u transakcijskom vodstvu. Oni, međutim, ne djeluju kao katalizatori rasta i promjena unutar organizacije. Umjesto toga, usredotočeni su na održavanje ovoga kakvog jesu i na provođenje trenutnih pravila i očekivanja.

Transakcijski vođe pretjerano naglašavaju detaljne i kratkoročne ciljeve te standardna pravila i procedure. Ne trude se potaknuti kreativnost sljedbenika i stvaranje novih ideja. Ova vrsta stila vođenja može dobro funkcionirati tamo gdje su organizacijski problemi jednostavni i jasno definirani. Takvi vođe obično ne nagrađuju ili ignoriraju ideje koje se ne uklapaju u postojeće planove i ciljeve. Utvrđeno je da su transakcijski vođe prilično učinkoviti u donošenju odluka o učinkovitosti koje su usmjerene na rezanje troškova i poboljšanje produktivnosti. Transakcijski lideri imaju tendenciju da budu vrlo direktivni i orijentirani na akciju, a njihov odnos sa sljedbenicima obično je prolazan i ne temelji se na emocionalnim vezama. Teorija pretpostavlja da se podređeni mogu motivirati jednostavnim nagradama. Jedina 'transakcija' između vođe i sljedbenika je novac koji sljedbenici dobivaju za svoju poslušnost i trud.<sup>60</sup>

Budući da se transakcijsko vodstvo oslanja na strukturirani pristup postizanju ciljeva, ono ima svoj skup specifičnih karakteristika. Evo nekih zajedničkih karakteristika transakcijskog vodstva:

- Hijerarhijski - korporativna struktura i kultura visoko su na popisu važnosti u transakcijskom vodstvu. Sve ide kroz odgovarajući kanal i proces. Na primjer, ako imate ideju za povećanje prodaje, od vas se može tražiti da kažete svom menadžeru koji zatim o tome izvještava više rukovodstvo. Zaobilaženje ovog procesa često se doživljava kao neposlušnost.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Xenikou, A. (2017) Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Front Psychology*, 8 (1), str. 1754.

<sup>61</sup> Indeed Editorial Team (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

- Mikroupravljanje - transakcijskom vodstvu, svakodnevne operacije poduzeća su krute. Sve odluke su konačne od strane transakcijskog menadžera, ali odgovornost za postizanje ciljeva također leži izravno na njihovim ramenima. Kao rezultat toga, voditelji transakcija imaju tendenciju mikroupravljanja zaposlenicima kako bi bili sigurni da sve radi kao sat.
- Pasivno - transakcijsko vodstvo nema za cilj promijeniti niti jedan proces u tvrtki. Oni žele da sve ostane točno kako jest unutar posla, koji se može činiti pasivnim ili *laissez-faireom*.
- Praktično - praktičnost i pragmatizam dva su ključna elementa transakcijskog vodstva. Oni će donositi promišljene odluke na temelju ograničenja i dostupnih informacija. To rijetko dovodi do razmišljanja izvan okvira.
- Motivacija osobnim interesom - i zaposlenik i voditelj transakcije mogu nešto dobiti ispunjavanjem svojih kvota ili postizanjem osobnih ciljeva. Stoga se timski rad često podcjenjuje ili uopće ne postoji. Umjesto toga, transakcijsko vodstvo ima za cilj pronaći najbolje zaposlenike koji će postići svoje ciljeve i napredovati u viši menadžment.<sup>62</sup>
- Reakcionar - zbog važnosti *statusa quo* unutar poslovanja, transakcijski lideri rijetko su proaktivni. Umjesto toga, oni su reaktivni, mijenjaju unutar odjela ili organizacije samo kada su prisiljeni.<sup>63</sup>

Ovi lideri imaju tendenciju da budu dobri u postavljanju očekivanja i standarda koji maksimiziraju učinkovitost i produktivnost organizacije. Oni imaju tendenciju davanja konstruktivnih povratnih informacija u vezi s učinkom sljedbenika što omogućuje članovima grupe da poboljšaju svoje rezultate kako bi dobili bolje povratne informacije i potporu.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Indeed Editorial Team (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>63</sup> Indeed Editorial Team (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>64</sup> Wongyanon S, Wijaya A, Mardiyono, Soeaidy M. (2015) Analysis of the influence of leadership styles of chief executives to organizational performance of local organization in Thailand (A case study of transformational,



Sljedbenici se ne potiču na kreativnost ili pronalaženje novih rješenja za probleme. Istraživanje je pokazalo da je transakcijsko vodstvo najučinkovitije u situacijama kada su problemi jednostavni i jasno definirani.<sup>65</sup>

Transakcijski stilovi vodstva više se bave održavanjem normalnog tijeka operacija. Transakcijski lideri koriste disciplinsku moć i niz poticaja kako bi motivirali zaposlenike da rade najbolje što mogu. Izraz "transakcijski" odnosi se na činjenicu da ovaj tip vođe u biti motivira podređene razmjenom nagrada za učinak. Transakcijski vođa ne gleda unaprijed na strateško vođenje organizacije do pozicije tržišnog vodstva; umjesto toga, ti se menadžeri isključivo bave time da sve danas teče glatko. Stil vođenja koji se temelji na postavljanju jasnih ciljeva za sljedbenike i korištenju nagrada i kazni za poticanje pridržavanja. Transakcijski lideri su oni koji vode ili motiviraju svoje sljedbenike prema utvrđenim ciljevima pojašnjavajući zahtjeve uloge i zadataka. Transakcijsko vodstvo koje se ponekad naziva i menadžersko vodstvo fokusira se na interakcije između vođa i sljedbenika.

Također može dobro funkcionirati u kriznim situacijama u kojima fokus treba biti na ispunjavanju određenih zadataka. Dodjeljujući jasno definirane dužnosti određenim pojedincima, vođe mogu osigurati da se te stvari obave. Transakcijski vođe usredotočuju se na održavanje strukture grupe. Zadatak im je dati članovima grupe točno do znanja što se očekuje, artikulirajući nagrade za dobro obavljanje zadataka, objašnjavanje posljedica neuspjeha i davanje povratnih informacija osmišljenih da zadrže radnike na zadatku. Iako transakcijsko vodstvo može biti korisno u nekim situacijama, ono se u mnogim slučajevima smatra nedovoljnim i može spriječiti i vođe i sljedbenike da ostvare svoj puni potencijal.<sup>66</sup>

Transakcijski vođa obično ne pokušava otkriti podređene kako dobro rade ili ne daju komplimente za očekivani dobar rad. Ovo je priroda transakcijskih vođa; njihov pogled na posao je jednostavno razmjena. Razmjena rada za novac. Transakcijski vođa nikada ne osjeća potrebu davati komplimente ili hvaliti svoje podređene kada rade dobro. Ponekad postoji

---

transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang city municipality and chonburi provincial organization), *International Journal of Applied Sociology*, 5(2), str. 76-83.

<sup>65</sup> Wongyanon S, Wijaya A, Mardiyono, Soeaidy M. (2015) Analysis of the influence of leadership styles of chief executives to organizational performance of local organization in Thailand (A case study of transformational, transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang city municipality and chonburi provincial organization), *International Journal of Applied Sociology*, 5(2), str. 76-83.

<sup>66</sup> Umme, S.S., Mohd, R.D., Liu, Y. (2015) Transactional or transformational leadership: Which works best for now, *International Journal of Industrial Management*, 20 (1), str. 1-9.

izvanredan učinak primijećen i nagrađen od strane vođe. Transakcijski vođa je nefleksibilan u svojim očekivanjima o radnom odnosu, smatra da je dužnost podređenih samo slijediti upute. Transakcijski vođa primjenjuje svoju službenu moć da daje upute podređenima što da rade, a uzima u obzir samo tradicionalnu organizacijsku hijerarhiju. Stoga podređeni moraju slijediti plan ili upute svojih vođa bez postavljanja pitanja i trebaju shvatiti svoju poziciju. Ovisnost o ovom jednosmjernom pristupu čini transakcijske vođe nespremnima razgovarati o vlastitim idejama ili razmatrati tuđe ideje. Ovaj stav drži podalje transakcijske vođe da otkriju njegovu kreativnost; čak i oduzima sposobnost razmišljanja o nečem novom kada stvari ne idu po planu. Transakcijski vođa ne prihvaća nikakvu odgovornost kada zadaci ne idu prema procjenama. Odgovornost voditelja dodjeljuje zadatak i daje samo upute. Nakon dodjele zadatka, ako nešto pođe po zlu, za to će biti odgovorni podređeni. Jer ovakav vođa teško da će cijeniti ili zahvaliti, ali je uvijek spreman okriviti zaposlenika za sve što se nije dogodilo. Bez sumnje, ovaj stil vodstva čini da se podređeni osjećaju frustrirano, nesigurno i jadno. Međutim, transakcijski vođa ne pridaje važnost osjećajima podređenih, sve što želi je izvršiti zadatak.<sup>67</sup>

Transakcijski vođe moraju uvijek biti prisutni kako bi jamčili da će posao biti dobro obavljen. Transakcijsko vodstvo, po svojoj pravoj osobnosti, ne stavlja vodstvo i podređene na isto mjesto strane. Kontinuirani pritisak kažnjavanja za bilo koju grešku može nenamjerno izazvati manipulaciju i igru od strane podređenih u namjeri da ih se spasi od kazne. To čini podređene nezgodnima na radnom mjestu, kada je vođa odsutan. Podređeni ne prepoznaju značaj zajedničkog cilja, jer se vođa fokusirao samo na zadatak. To je razlog nesvjesnosti podređenih o misiji organizacije. Kada podređeni rade bez ikakve motivacije, oni rade samo za nagrade ili izbjegavanja kazne, ova navika ubija njihovu kreativnost. Rade samo po uputama, a ne s ljubavlju i poštovanjem prema poslu.<sup>68</sup>

Prednosti ovog stila vodstva uključuju sposobnost brzog postizanja kratkoročnih ciljeva; za postizanje dosljednih rezultata; održavati utvrđene procedure i protokole čak i u velikim i/ili raspršenim organizacijama; te uspostaviti jasna očekivanja za radnike u pogledu njihovih odgovornosti. S druge strane, ovaj stil vodstva ima nedostatak radi svoje nesposobnosti da

---

<sup>67</sup> Umme, S.S., Mohd, R.D., Liu, Y. (2015) Transactional or transformational leadership: Which works best for now, *International Journal of Industrial Management*, 20 (1), str. 1-9.

<sup>68</sup> Umme, S.S., Mohd, R.D., Liu, Y. (2015) Transactional or transformational leadership: Which works best for now, *International Journal of Industrial Management*, 20 (1), str. 1-9.

nadahne i potakne kreativnost. Slično tome, teorija transakcijskog vodstva kritizirana je zbog svoje usredotočenosti na održavanje utvrđenih procedura nauštrb inovacija.<sup>69</sup>

Transakcijsko vodstvo obično koristi srednji i viši menadžment u poduzećima srednje ili velike veličine. U većini slučajeva tvrtka je dobro etablirana i ne traži promjene unutar organizacije. Organizacija također ima fiksne metode i operacije koje zahtijevaju malo prostora ili kreativnosti da bi se posao obavio. Konkretno, tvrtke u prodaji obično dijele jedan kohezivni cilj koji se postiže kada ljudi rade na najvišim razinama. Prepoznavanje učinka ispunjavanjem kvota uobičajeno je u tvrtkama s transakcijskim vodstvom. Na primjer, tvrtka s velikim prodajnim timom može koristiti provizije kao vrstu metode transakcijskog vodstva. U kreativnim područjima kao što su oglašavanje ili marketing, transakcijsko vodstvo ne funkcionira uvijek. Kreativni profesionalci trebaju fleksibilnost da osmisle ideje, slogane ili prijedloge za svoje proizvode. Transakcijsko vodstvo slijedi strogu rubriku, tako da je često u suprotnosti s kreativcima i može smanjiti moral umjesto da motivira pojedince.<sup>70</sup>

Transakcijsko vodstvo najbolje funkcionira u situacijama kada se moraju slijediti pravila i kada je hijerarhija kritična, a nema puno naglaska na inovacijama. Vrste organizacija koje zapošljavaju transakcijsko vodstvo su vojska, velike korporacije i NFL *coaching*. Transakcijski lideri mogu uspjeti u krizi ili na projektima koji zahtijevaju specifične procese. Zapravo, postoji šansa da ste se tijekom života susreli s transakcijskim vodstvom, a da to niste prepoznali. Učitelji koji nude dobre ocjene u zamjenu za visok akademski uspjeh su zanemaren primjer, kao i ponuda za napredovanje u poslu u zamjenu za odličan uspjeh. Obrazovna i korporativna okruženja također mogu biti transakcijske prirode. Voditelji sveučilišta koriste proceduralne sustave kako bi mogli ocjenjivati studente i motivirati ih da postignu bolji akademski uspjeh. Korporacije koriste dobro definiran model za kompenzaciju učinka zaposlenika.

---

<sup>69</sup> Umme, S.S., Mohd, R.D., Liu, Y. (2015) Transactional or transformational leadership: Which works best for now, International Journal of Industrial Management, 20 (1), str. 1-9.

<sup>70</sup> Indeed Editorial Team (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

## **4. PRIMJERI USPJEŠNIH VOĐA U SVIJETU**

### **4.1. Transformacijski stil vodstva Howarda Schultza**

Howard D. Schultz američki je poduzetnik, filantrop i izvršni direktor Starbucksa. Odgovoran je za pretvaranje Starbucksa u vrhunski svjetski brend, a danas radi kao filantrop i humanitarac s ciljem stvaranja boljeg i ravnopravnijeg svijeta. Howard je odrastao u Canarsieju u Brooklynu, živeći u stambenim projektima četvrti sa svojom obitelji 1950.-ih i 1960.-ih godina. Pohađao je Sveučilište Northern Michigan (NMU), a uz nogometnu stipendiju je stekao diplomu prvostupnika komunikacija 1975.. Nakon diplome, preselio se u New York kako bi preuzeo posao u odjelu prodaje i marketinga za Xerox Corporation. Ovaj posao doveo ga je do pozicije potpredsjednika u Hammarplastu, švedskoj tvrtki za proizvodnju kave. Dok je Howard bio u Hammarplastu, susreo se s prvim osnivačima Starbucksa Geraldom Baldwinom i Gordonom Bowkerom, koji su bili impresionirani Howardovom poslovnom snagom. Baldwin i Bowker ponudili su Howardu dio vlasništva nad tvrtkom Starbucks i ulogu direktora marketinga i maloprodaje. Otkako je tvrtku katapultirao do svjetskog uspjeha, Howard se proslavio kao pisac i filantrop. Kao suosnivač Zaklade obitelji Schultz, Howard je pridonio programima opismenjavanja i pomogao veteranima i mladima da prebrode nezaposlenost. Bio je i vlasnik Seattle Supersonicsa.<sup>71</sup>

Howard Schultz bio je izvršni direktor Starbucksa od 1987. do 2000. i ponovno od 2008. do 2017. godine. Godine 2022. vratio se na čelo tvrtke. Howard je iskoristio svoj transformacijski stil vođenja kako bi pretvorio Starbucks u američku utopiju tzv. „kafića iz snova“. Dok je radio u Hammarplastu, Howard se susreo s dvojicom osnivača Starbucksa 1982. nakon što je primijetio da tvrtka naručuje mnogo proizvoda od kave. Osnivači Starbucksa Jerry Baldwin i Gordon Bowker bili su impresionirani Howardovom marketinškom snalažljivošću i ponudili su mu djelomično vlasništvo nad tvrtkom. Dok je bio na odmoru u Milanu, u Italiji, Howard je razvio novu viziju za Starbucks inspiriranu društvenim aspektima talijanske kulture kave. Iako njegovi kolege suvlasnici nisu odmah dijelili Howardovu viziju širenja, dopustili su mu da osnuje kafić na jednoj od njihovih novoootvorenih lokacija, što je odmah postiglo uspjeh. Schultz je napustio Starbucks 1985. kako bi otvorio vlastiti kafić Il Giornale, koji je brzo postigao uspjeh. Kad su prvi vlasnici Starbucksa nekoliko godina kasnije htjeli prodati svoje trgovine, udružio se s investitorima kako bi kupio tvrtku. Spojio je Starbucks sa svojim

---

<sup>71</sup> Master Class (2022) Howard Schultz: An Overview of the Entrepreneur's Career, dostupno na: <https://www.masterclass.com/articles/howard-schultz-life-and-career> (pristupljeno: 1.6.2022.)

kafićem, koji je službeno postao Starbucks Coffee Company, gdje je radio kao predsjednik i izvršni direktor. Tijekom svog početnog mandata kao glavni izvršni direktor, Howard je uveo nove izbore kave i espressa za ljubitelje kave i naglasio atmosferu u trgovinama. Također je proveo program obuke za bariste kako bi poboljšao korisničku uslugu i pružio im zdravstvenu skrb i dioničke opcije kako bi stvorio pozitivnije radno okruženje. Schultz je 2000. otišao s mjesta izvršnog direktora Starbucksa da bi radio kao glavni globalni strateg tvrtke. Godine 2008., tijekom globalne financijske krize, Schultz je ponovno preuzeo poziciju glavnog izvršnog direktora i ponovno odstupio 2017. kako bi preuzeo ulogu izvršnog predsjednika. Tijekom svog vremena u Starbucksu, Schultz je proširio tvrtku od jedanaest trgovina u jednom gradu na više od 28.000 lokacija u više od sedamdeset zemalja. Godine 2018. Howard je postao predsjednik emeritus nakon što se povukao iz aktivnog upravljanja brendom Starbucks.<sup>72</sup>

Howard Schultz je transformacijski vođa zbog načina na koji je razvio viziju i zatim je pretvorio u stvarnost u partnerstvu s drugim zaposlenicima Starbucksa. Njegova je vizija bila da Starbucks bude "treće mjesto" između kuće i posla i da Amerikanci plaćaju 3-5 dolara za šalicu kave. Schultz je iskoristio svoju karizmatičnu osobnost i vrijednosti za razvoj transformacijskog radnog okruženja u Starbucksu kojeg je izgradio u carstvo kave. Koristi motivaciju, utjecaj i referentnu moć kako bi prevladao poslovne prepreke i postigao zajednički uspjeh.<sup>73</sup>

Dokazi o transformacijskim vodstvenim kvalitetama Howarda Schultza ključna su komponenta poslovanja Starbucksa. U najočitijem primjeru, Starbucks sve svoje zaposlenike naziva "partnerima" i nudi im dioničke opcije i zdravstvene beneficije (i za zaposlene s punim i za honorarne zaposlenike). On piše: "Od početka mog upravljanja Starbucksom, želio sam da to bude poslodavac po izboru, tvrtka za koju su svi željeli raditi."<sup>74</sup> Schultz je shvatio da se vodstvo sastoji od ljudi na prvim linijama koji rade kako bi njegovu viziju pretvorili u stvarnost. Usredotočio se na zaposlenike i iskoristio svoju snažnu motivaciju i vještine utjecaja kako bi ostvario svoju viziju.

---

<sup>72</sup> Master Class (2022) Howard Schultz: An Overview of the Entrepreneur's Career, dostupno na: <https://www.masterclass.com/articles/howard-schultz-life-and-career> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>73</sup>Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>74</sup> Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

Schultz je također pokazao sposobnost motiviranja svojih zaposlenika u smislu usmjeravanja i emocionalne inteligencije. Prvog dana kada je Starbucks počeo poslovati, Schultz se otišao obratiti ostalim Starbucksovim partnerima. Imao je tri točke zapisane na kartici 5 sa 7 na kojoj je pisalo: "1. Govori iz mog srca. 2. Stavim se na njihovo mjesto i 3. Podijelim veliki san s njima."<sup>75</sup>

Kada je reakcija na Schultzov prvi govor bila kombinacija skepticizma i suzdržanog optimizma, on je prepoznao što treba učiniti. Schultz je znao da mora razviti referentnu, stručnu i pozicionu moć uz svoju legitimnu moćnu ulogu izvršnog direktora Starbucksa. Koristio je taktiku zajedničke koristi, konzultacije i suradnje, emocionalne kalibracije i dosljednosti kako bi motivirao svoje nove zaposlenike. On piše: "Jedini način da steknem povjerenje Starbucksovih zaposlenika bio je da budem iskren s njima, da s njima podijelim svoje planove i uzbuđenje, a zatim ih slijedim i održim svoju riječ, isporučujući točno ono što sam obećao - ako ne i više."<sup>76</sup>

Schultz se usredotočio na rezultate, zadovoljstvo i povjerenje kako bi izgradio predanost zaposlenika Starbucksu, što je minimaliziralo fluktuaciju i zadržalo zaposlenike koji su bili usklađeni s vizijom i brendom Starbucksa. On piše: "Poslovni plan je samo komad papira, pa čak i ako se pravilno provede [nije potpun] osim ako mu ljudi nisu predani s istom iskrenom hitnošću kao i njihov vođa." Kad je Starbucks izgubio put, u Schultzovim očima, on je privremeno zatvorio sve Starbucksove lokacije zbog obvezne obuke, uključujući lekcije o tome kako napraviti savršene espresso šalice. Slika 1. prikazuje Howarda Schulza prilikom predavanja o svojoj strategiji uspjeha sa Starbucksom u Seattlu, Washington 2015. godine.

---

<sup>75</sup> Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>76</sup>Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

**Slika 1. Howard Schultz prilikom predavanja o svojoj strategiji uspjeha sa Starbucksom u Seattlu, Washington 2015. godine**



(Izvor: <https://time.com/4009281/starbucks-sensitive-stock-market/>)

Schultz je utjecao ne samo na Starbucksove partnere koji su rasli i napredovali s tvrtkom, već i na pokrovitelje Starbucksa. U svojoj knjizi *Naprijed: Kako se Starbucks borio za svoj život bez gubitka duše*, Schultz opisuje reakcije kupaca kada su saznali da se Starbucks u njihovom susjedstvu zatvara zbog lošeg poslovanja tvrtke, kada je u jednom trenutku bila gotovo na rubu bankrota. Osjećali su gubitak na dubokoj emocionalnoj razini zbog toga što je trgovina značila zajednici. Schultz opisuje priče u kojima su ljudi emotivno reagirali na objavu da se trgovina koju posjećuju zatvara. Jedna je žena iz Minnesote napisala: “Ne mogu vjerovati da se ‘moj’ Starbucks zatvara. Nikad ne znaš koliko je neko mjesto važno dok ga ne izgubiš.”<sup>77</sup>

Schultz je uvijek bio usredotočen na zapošljavanje pravih ljudi. Vjerovao je da je odabir pravih ljudi koji mogu usvojiti kulturu tvrtke i znanje za obavljanje određenog posla najvažniji korak prema uspjehu. On se brine da svaki zaposlenik bude odabran na temelju vještina i intuicije koje tvrtka zapravo treba. Howard Schultz nije bio usredotočen samo na zapošljavanje pravog

<sup>77</sup> Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)



zaposlenika; osigurao je da zaposlenici budu stalno motivirani i inspirirani. Svaki od radnika od više do niže hijerarhije priznao je da se Howard dobro brinuo o njima i natjerao ih da vjeruju u sebe. Pobrinuo se da njegovi zaposlenici dobiju zdravstveno osiguranje i mogućnost posjedovanja dionica, čak i honorarcima. Također, uvijek je održavao dobar odnos sa svakim od radnika.<sup>78</sup>

Howard Schultz je uvijek donosio odluke na temelju onoga što će se dogoditi u budućnosti, a ne na temelju trenutne situacije. Imao je impresivnu analitičku moć i dugoročnu viziju. Znao je što radi. Na primjer, bilo je vrijeme kada Starbucksu nije išlo dobro. Privremeno je zatvorio sva prodajna mjesta kako bi obučavao svoje zaposlenike za postizanje dobrih rezultata u budućnosti. Howard Schultz je čovjek jakih vrijednosti i uvijek ih se držao. Znao je da svaki narod zaslužuje poštovanje bez obzira gdje radi. Također, vođa mora biti pošten i predan svom poslu osim ako njegovi kolege članovi neće biti zainteresirani raditi.<sup>79</sup>

Pravi vođa je onaj koji se nikada ne ustručava javno priznati svoje pogreške i pokušava sanirati štetu. Howard Schultz savršen je primjer za to. Starbucks se morao suočiti s brojnim poteškoćama zbog nekih pogrešnih odluka. Ali Howard je uvijek preuzimao odgovornost za svoje postupke. Godine 2007. Starbucks se mučio zbog nekih problema, a Howard je pred javnošću jasno dao do znanja da prihvaća krivnju i sada se fokusira na to kako promijeniti situaciju s kojom su se tada suočavali.<sup>80</sup>

Transformacijski lideri su oni koji mijenjaju svoj način rada, ovisno o promjenama u okruženju kako bi tvrtka imala koristi u svakoj situaciji. Prije Schultza, Starbucks je bio samo posao prodaje kave ljudima. Ali došao je i pozicionirao tvrtku koja prodaje i iskustva. Nikada nije oklijevao promijeniti temeljne strategije Starbucksa kako bi pobijedio konkurenciju. Iako ovu vrstu vodstva obično ne prakticiraju drugi, Howard je definitivno uspio. Osobine vođe definiraju karakteristike osobe, što odražava vrijednost pravog i uspješnog vođe. Howard je vjerovao da bez obzira koju vrijednost ili kodeks tvrtke postavite, morate pokazati fleksibilnost

---

<sup>78</sup> Papia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>79</sup> Papia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>80</sup> Papia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)



kako biste držali korak s promjenjivim scenarijem. Učio je iz promjenjivih potreba kupaca. Nije želio izgubiti nijednog kupca iz Starbucksove poslovnice. Na primjer, u početku je Starbucks prodavao kavu napravljenu samo od punomasnog mlijeka. No, sve veći broj ljudi koji brinu o zdravlju natjerao je Howarda da na jelovnik ubaci i nemasno mlijeko.<sup>81</sup>

Howard je strastveno ispunjavao svoje dužnosti vođe. Vjerovao je da strast može donijeti samomotivaciju prema nečemu, a bez nje nikada ne možete biti usredotočeni na svoj posao. I dao je sve od sebe da tu strast unese i u svoje zaposlenike. Tako da zaposlenici smatraju Starbucks svojim i neumoljivo rade za njega. I nema sumnje da je bio apsolutno u pravu. Vođa mora donijeti odluku i zgrabiti prilike bez obzira koliki je rizik. A Howard je uvijek vjerovao da uspjeh neće doći ako se neprestano fokusirate na igranje na sigurno. Na primjer, 1996. godine United Airlines želio je sklopiti ugovor sa Starbucksom za posluživanje kave na letu. Ali zrakoplovna tvrtka je bila na lošem glasu, a nitko od dionika Starbucksa nije htio sklopiti ugovor. Ali bila je to prilika da se služi dvadeset milijuna ljudi godišnje. Howard je tu napravio hrabar potez, a kasnije je pokazao koliko je bio u pravu. Ostale osobine Howarda Schultza su:

- Inteligencija
- Samopouzdanje
- Odlučnost
- Integritet
- Društvenost
- Kontingentna nagrada
- Ustrajnost.<sup>82</sup>

Howard Schultz je izvršni direktor koji zna kako se brinuti za svoje zaposlenike, a to nije samo zbog načina na koji daje nagrade i povlastice članovima svog tima. Osim što im je dao sveobuhvatno zdravstveno osiguranje, nudi im i mogućnost zarađivanja dionica i beneficije školarine. Što se tiče slušanja pritužbi svojih ljudi, on se brine da se po njima postupa kao u slučaju u kojem je zaposlenik prosljedio pritužbu na raspored rada i podijelio je putem

---

<sup>81</sup> Papia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>82</sup> Papia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

razgovora. Odmah nakon što se to saznalo, odmah je razgovarao s voditeljem trgovine kako bi se stabilizirao raspored smjena zaposlenika.<sup>83</sup>

Za Schultza je važnije pronaći prave zaposlenike nego govoriti ljudima što da rade. Iako vjeruje u inspiriranje i motiviranje menadžera i tima da budu motiviraniji, on također vjeruje da je jednako važno zaposliti prave ljude da budu dio tvrtke. Zbog toga za Schultza proces odabira igra značajnu ulogu u uspjehu tvrtke jer je potrebno manje vremena za poboljšanje vještina kompetentnih ljudi nego za poučavanje vještinama ljudi koji zapravo nisu sposobni za posao. On to čini tako što je kao vođa dobar komunikator.<sup>84</sup>

Izvršni direktor Starbucksa svjestan je da imati regionalne urede znači imati posla s ljudima različitih etničkih pripadnosti i kulturnog podrijetla. To je jedan od razloga zašto je dizajn njegovih trgovina napravljen u skladu s preferencijama i praksama zajednice i dobavljača, kao i kupaca. Ono što on radi jest identificirati potrebe tržišta i na tim potrebama temeljiti popis proizvoda. Zbog toga još uvijek postoje prehrambeni artikli u ponudi u jednoj regionalnoj trgovini, a u drugoj ne.<sup>85</sup>

Vođa ima neke vještine koje ga/ju čine drugačijim i superiornijim od ostalih članova. Howard Schultz je uvijek uključivao svakog člana organizacije u strategije i donošenje odluka. Volio je misliti da su svi dio jednog ujedinjenog tima. Schultz je vjerovao da su ljudi ti koji stoje iza uspjeha organizacije. Kao vođa, Howard je bio dobar slušatelj. Uvijek je imao vremena iz svog rasporeda da sasluša svoje klijente i zaposlenike. Također se pobrinuo da svi ljudi unutar organizacije dobiju jasnu poruku o svim promjenama, novim ciljevima ili smjerovima. Održavao je formalne i povremene sastanke s kolegama radnicima. Howard Schultz je imao izvrsnu sposobnost mašte. A kao praktičar Transformacijskog vodstva, uvijek je vjerovao u intelektualnu stimulaciju. Nikada se nije bojao ići suprotno struji. Kada je predložio pokretanje koncepta "pozicioniranja trećeg mjesta", nitko nije imao puno nade u tu ideju, budući da je korporativna kultura u to vrijeme bila drugačija. Ali njegova mašta natjerala je sve da se dive njegovoj moći razmišljanja. Howard Schultz promijenio je način na koji ljudi posluju u

---

<sup>83</sup> Future of Working (2021) 4 Howard Schultz Leadership Style Commandments, dostupno na: <https://futureofworking.com/4-howard-schultz-leadership-style-commandments/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>84</sup> Future of Working (2021) 4 Howard Schultz Leadership Style Commandments, dostupno na: <https://futureofworking.com/4-howard-schultz-leadership-style-commandments/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>85</sup> Future of Working (2021) 4 Howard Schultz Leadership Style Commandments, dostupno na: <https://futureofworking.com/4-howard-schultz-leadership-style-commandments/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

industriji kave. I još uvijek nijedna druga slična tvrtka nije uspjela nadvladati uspjeh i strategije Starbucksa. Howard je poznat kao pionir drugog vala revolucije kave. Iako više nije aktivno povezan sa Starbucksom, sigurno ćemo u budućnosti imati više toga za vidjeti od ovog karizmatičnog vođe na različitim platformama.<sup>86</sup>

## 4.2. Transakcijsko vodstvo Steve Jobsa

Steve Jobs uklapa se u opis transakcijskog vodstva. Usmjeravao je napore drugih kroz zadatke i strukture. Steve je utjecao na svoje zaposlenike snažnom željom za napornim radom, zajedničkom strašću i jasnom vizijom. Jobs je bio vođen željom za stvaranjem sjajnih proizvoda za razliku od onoga što su kupci mislili da žele. Jobs je razmišljao o svakom detalju proizvoda isporučujući proizvode za koje kupci nisu ni znali da im trebaju. Zaposlenici Steve Jobsa znali su da on nije u tome zbog novca, već zbog želje da izgradi nešto veliko. Tako bi zaposlenici mogli trpjeti njegova naklapanja i njima se dodatno motivirati. Uvjero je svoje zaposlenike da mogu učiniti nešto veliko.<sup>87</sup>

Naime, Steve Jobs rođen je u San Franciscu 1955. godine, a odgajali su ga posvojitelji u Mountain Viewu i Cupertinou u Kaliforniji. Nakon srednje škole, Jobs je kratko pohađao koledž prije nego što je otišao raditi za novopečenu računalnu tvrtku Atari. Ubrzo je napustio Atari kako bi putovao po Indiji. Nakon što se vratio u Kaliforniju, Jobs je sklopio partnerstvo sa Steveom Wozniakom, a njih su 1976. osnovali Apple Computer u garaži Jobsovih roditelja. Nakon izdavanja uspješnog računala Apple II, Apple Computer izašao je na burzu 1980. godine. Četiri godine kasnije, tvrtka je lansirala Macintosh. Kako je Apple Computer rastao, Jobsova vizija budućnosti računalstva došla je u sukob s onom tadašnjeg izvršnog direktora Johna Sculleyja, pa je Jobs uklonjen s mjesta šefa Macintosh tima. Jobs je dao otkaz u Apple Computeru u rujnu 1985. godine.<sup>88</sup>

Nakon odlaska iz Apple Computera, Jobs je 1986. osnovao računalnu tvrtku NeXT. Također je kupio Pixar, grafičko-umjetnički odjel Lucasfilma. Desetljeće kasnije, 1996., Apple je kupio

---

<sup>86</sup> Future of Working (2021) 4 Howard Schultz Leadership Style Commandments, dostupno na: <https://futureofworking.com/4-howard-schultz-leadership-style-commandments/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>87</sup> Muldrew, E. (2019) Motivating a workforce by Steve Jobs, dostupno na: <https://edwardmuldrew.medium.com/motivating-a-workforce-by-steve-jobs-bf1180c16f5d> (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>88</sup> Smith, S. (2011). Steve Jobs' legacy. TWICE: This Week in Consumer Electronics, 26 (21), str. 3.

NeXT i ponovno uzeo Jobsa kao zaposlenika. U to je vrijeme Apple Computer bio u teškoj fiskalnoj situaciji, s padom tržišnog udjela na 3,8 posto tijekom drugog kvartala 1997.<sup>89</sup> Tijekom sljedećeg desetljeća Jobs je pomogao oživjeti Apple Computer i ponovno ga uspostaviti kao tržišnog lidera. Novopreimenovani Apple Inc. na kraju je izazvao ExxonMobil kao najvrjedniju tvrtku u 2011.. Između ostalog, pod Jobsovim vodstvom, Apple je uveo iMac, koji je debitirao 1998.; otvaranje Apple Stores; i iPod, koji je debitirao 2001.. Nedavno je Jobs pomogao u lansiranju iPhonea 2007. i iPada 2010.. Kao rezultat ovih inovacija s NeXT-om i Appleom, smatra se da je Jobs revolucionirao najmanje sedam industrija: osobna računala, animirani film, glazba, telefoni, *tablet* računala, digitalno izdavaštvo i maloprodajne trgovine.<sup>90</sup>

Ipak, unatoč uspjehu Apple Computera, mladi Jobs bio je emotivan. Nikada nije oklijevao u ispadu. Na primjer, njegovo neslaganje s Wozniakom išlo je do te mjere da je uništilo njihov dobar odnos. Njegovo uskraćivanje kćeri i neuspjeh u pružanju očinske podrške doveli su do teške situacije da kćer živi u siromaštvu. Nije dobio povjerenje uprave, stoga nije uspio učinkovito upravljati poslom Applea II.. Želio je dizajnirati svoj proizvod u kojemu Wozniak ne bi imao nikakav doprinos. U to vrijeme imao je projekt na kojem je trebao raditi. Izabrao je ime Lisa. Odbor ga je smatrao nepredvidivim i stoga ga je otpustio s projekta. Pribjegao je osveti preuzimanjem projekta Macintosh kako bi se suprotstavio prodaji projekta Lisa. Također je odlučio zaposliti Johna Sculleyja s namjerom da ga učini svojom marionetom. Macintosh se dobro prodavao, iako su proizvodi bili niske kvalitete u usporedbi s onima koji su nastali u projektu Lisa. Apple Computer je prolazio kroz probleme zbog ovih sukoba. Jedini projekt koji je održao tvrtku bio je Apple II.. Wozniak je javno napustio tvrtku. U međuvremenu, Jobs je organizirao državni udar kako bi preuzeo tvrtku. Da bi postigao taj cilj, organizirao je Sculleryjevo putovanje u Kinu. No, Scullery je ubrzo otkrio njegove planove, doletio natrag i o tome izvijestio upravu tvrtke. Složno ga je Upravni odbor smijenio iz tvrtke.

Iz svog iskustva u Apple Computeru, Jobs je tražio načine da iskoristi svoju energiju. Osnovao je NeXT kao još jednu računalnu tvrtku, iako je bila neproduktivna jer joj je nedostajao važan softver. Primijetivši pad NeXT-a, Jobs je kupio drugu tvrtku poznatu kao 'The Graphics Group'. Ova tvrtka bavila se izradom računalnih animacija. Djelovao je pod imenom Pixar. Sklopio je dogovor o radu na Priči o igračkama. Jobs je shvatio dominantnog igrača u industriji i odlučio

---

<sup>89</sup> Kanellos, M. (1997, Dec. 11). Apple market share sinks again, dostupno na: [http://news.cnet.com/Apple-market-share-sinks-again/2100-1001\\_3-206284.html](http://news.cnet.com/Apple-market-share-sinks-again/2100-1001_3-206284.html) (pristupljeno: 1.6.2022.)

<sup>90</sup> Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. New York City: Simon & Schuster, str. 10.

da će ga iskoristiti za jačanje Pixara. Učinio je Pixar javnom tvrtkom nakon što je lansirana Priča o igračkama. Njegov je plan bio učinkovit jer je imao impresivne rezultate na Wall Streetu. Jobs je sada posjedovao oko 1,5 milijardi dolara u tvrtki. Kad se Pixar kasnije spojio s Waltom Disneyem, postao je glavni dioničar.

Godine 2004. Jobs je obolio od rijetkog oblika raka gušterače. Kroz više operacija i tretmana u godinama koje su uslijedile, Jobs se nastavio boriti s rakom. U kolovozu 2009. napisao je pismo Appleovom Upravnom odboru i Appleovoj zajednici u kojem je objasnio: “Uvijek sam govorio, ako ikad dođe dan kada više ne budem mogao ispunjavati svoje dužnosti i očekivanja kao Appleov CEO, ja ću biti glavni prvo da vas obavijestim”.<sup>91</sup> Jobs se vratio u Apple 2010. kako bi pomogao u lansiranju iPada i nastavio raditi sve do kolovoza 2011., kada je službeno predao dužnost izvršnog direktora Timu Cooku. Jobs je umro u listopadu 2011. od respiratornog zastoja kao posljedice raka.<sup>92</sup> C/NET, organizacija posvećena pružanju informacija i recenzijama tehnologije svojim sljedbenicima, Jobsa se u vrijeme njegove smrti sjećao kao „ikonoklasta koji je promijenio način na koji radimo sve, od načina na koji slušamo glazbu i gledamo filmove kako poučavamo svoju djecu”.<sup>93</sup>

Oblik vodstva Steve Jobsa ostaje inspiracija do danas. Osigurao je postizanje propisa, ciljeva i vizije tvrtke. U biti, izlagao je različite likove vođe. Prije nego što je napustio tvrtku Apple Computer Company, emocionalno je napravio pogrešne poteze. Ipak, kad se vratio u računalnu tvrtku Apple, doživio je transformaciju. Mogao je uravnotežiti ne samo svoje emocije nego i emocije svojih zaposlenika za dobrobit tvrtke. Netko bi rekao da se Steve Jobs promijenio u transformacijskog lidera. Takav model vodstva kod njega je funkcionirao besprijekorno. Slika 2. prikazuje Steve Jobsa prilikom predstavljanja mobitela iPhone 2007. godine.

---

<sup>91</sup> Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. New York City: Simon & Schuster, str. 10.

<sup>92</sup> Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. New York City: Simon & Schuster, str. 10.

<sup>93</sup> Ziegler, J. A., DeGrosky, M. T. (2008). Managing the meaning of leadership: Leadership as “communicating intent” in wildland firefighting, *Leadership*, 4 (1), str. 271–297.

**Slika 2. Steve Jobs prilikom predavljanja mobitela iPhone 2007. godine**



(Izvor:<https://agnesashe.wordpress.com/2015/11/05/steve-jobs-the-biopic-and-the-slippery-nature-of-biography/steve-jobs-2007-iphone-launch/>)

Hughes i Curphy tvrde da su transakcijski lideri vizionari. Inspiriraju svoje zaposlenike prema ostvarenju postavljenih ciljeva.<sup>94</sup> Oni koriste karizmu kako bi motivirali zaposlenike, dok u isto vrijeme koriste ikone ili slogane kako bi svoje zaposlenike usredotočili na postizanje određenog cilja. Nakon što je Gil Amelio dobio otkaz nakon niza loših rezultata, prvi korak koji je Jobs poduzeo nakon preuzimanja pozicije privremenog izvršnog direktora bio je ponovno uspostavljanje povjerenja među zaposlenicima. Predstavio je inovativni marketinški plan pod motom 'Think Different', koji je ispunjen kako bi motivirao potrošače i zaposlenike. Njegova je ideja dobro funkcionirala. Unutar šest mjeseci nakon preuzimanja njegove dužnosti, tvrtka je obračunavala dobit. Nadalje, pripremio je strategiju digitalnog čvorišta koja je dala plan puta na koji su se svi zaposlenici mogli pozivati dok su nastavljali sa svojim zadacima.

---

<sup>94</sup> Hughes, L., Curphy, G. (2014) Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, McGraw-Hill Publ. Comp., New York, NY, str. 15.

Prema Rowoldu, transakcijski vođa je samopouzdan.<sup>95</sup> Poslovi su identificirali i iskoristili sve dostupne prilike prilagođavanjem organizacije kako bi odgovarala prilici. Nakon što je uspostavio viziju tvrtke, stvorio je povjerenje među svojim radnicima da se usredotoče na ostvarenje eminentne poslovne prilike. Od samog početka, kada je Jobs vidio Apple II. koji bi mogao transformirati IT industriju, odlučio je iskoristiti dostupnu priliku tražeći zainteresirane investitore koje je uspješno pronašao. Kao što je ranije spomenuto, Mike Markkula podržao je ideju s 250.000,00 dolara. Nekoliko mjeseci kasnije, Apple se izdignuo ispred ostalih u PC industriji.<sup>96</sup>

Transakcijski vođa dobiva pravi tim koji će mu pomoći da ostvari viziju i ciljeve organizacije. Na primjer, ako menadžer želi uvesti inovativni program u organizaciju, on ili ona bi trebali dobiti pojedince za koje zna da su najbolje kvalificirani za reklamiranje programa. Takvi pojedinci mogu ponuditi odgovarajuću obuku u vezi s proizvodom i zatim razviti sustave ocjenjivanja nakon čega slijedi provedba programa. Iako su kritičari primijetili da Jobs nije održavao srdačan odnos s većinom svojih zaposlenika, odabrao je najtalentiranijeg pojedinca da pomogne u postizanju ciljeva Apple Inc. Imao je žar za inovacije. Cijenio je trud svog tima kad god su (napori) uspješno radili na inovativnom projektu. Često je ponavljao da inovacija nema puno veze s novcem nego s timom.<sup>97</sup>

Prema teoriji osobina vodstva, Jobs je pokazao nekoliko osobina. Njegov oblik vodstva prikazivao je mješavinu ekscentričnih i neukusnih osobina. Znanstvenici teorije osobina tvrde da najprihvatljivije osobine vođe uključuju ekstravertnost, perfekcionizam, razumljivost i minimalni neuroticizam. Iako je njegova ljubaznost upitna, bio je vrlo samouvjeren. Nikada nije oklijevao podijeliti svoje mišljenje. Često je preferirao komunikaciju licem u lice. Bio je pedantan i uvijek odlučan u ostvarenju svojih ciljeva. Što se tiče transparentnosti koja je također upitna, ponekad je izvršavao tuđe ideje i preuzimao njihove zasluge.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Rowold, J. (2014) Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm, *Zeitschrift für Personalforschung*, 28 (3), str. 367-390.

<sup>96</sup> Steinwart, C., Ziegler, A. (2014) Remembering Apple CEO Steve Jobs as a "Transformational Leader": Implications for Pedagogy', *Journal of Leadership Education*, 13 (2), str. 52-66.

<sup>97</sup> Steinwart, C., Ziegler, A. (2014) Remembering Apple CEO Steve Jobs as a "Transformational Leader": Implications for Pedagogy', *Journal of Leadership Education*, 13 (2), str. 52-66.

<sup>98</sup> Rathi, N. (2014) Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labour on Organisational Outcomes in Service Organisations: A Conceptual Model, *South Asian Journal of Management*, 21 (4), str. 54-71.

Komentatori su emocionalnu inteligenciju proglasili još jednom učinkovitom vještinom vođenja. Vođa bi trebao biti u poziciji da razumije svoje osjećaje i osjećaje svojih zaposlenika. On bi trebao imati plan kako djelatnike koristio za postizanje pozitivnih rezultata u tvrtki. U ranijim godinama Jobsa u Apple Computer Company, kada je bio zadužen za projekt Apple II., upravni odbor ga je smatrao previše temperamentnim da bi bio diskretan. Doista, način na koji je rješavao svoje nesuglasice s Wozniakom, svojim dugogodišnjim poslovnim partnerom, zajedno s njegovim osvetničkim sklonostima i planovima za svrgavanje tadašnjeg vođe mogli bi se nazvati pogrešnim emocijama koje su ometale rad Apple Computer Company. Jednom je i javno zaplakao kada je pomislio da ga se ne cijeni. Unatoč Jobsovima lošim stranama, bio je samouvjeren.<sup>99</sup>

Jobs je također koristio bihevioralni model vodstva, koji otkriva kako se pojedinci ponašaju dok su na vodećim pozicijama. Ponašanja su grupirana u nekoliko kategorija. Prvo, neki lideri pokazuju više brige za zadatak, proizvode i kako postići ciljeve tvrtke. Drugo, druga skupina vođa daje prioritet zaposlenicima u odnosu na proizvode i zadatke. Treće, drugi su vođe dobri u davanju uputa i igranju nadzorne uloge. Štoviše, druga kategorija lidera radije sudjeluje u procesima donošenja odluka sa svojim sljedbenicima. Jobs je bio transakcijski vođa jer je imao entuzijazam sudjelovati u gotovo svim aktivnostima u tvrtki. Probleme je rješavao čim su se pojavili. Prema Hughesu i Curphyju, nije vrijeđao zaposlenike, iako su bili sklони pogreškama.<sup>100</sup>

Steve Jobs nikada se nije bojao razmišljati drugačije i riskirati s proizvodima koje nitko drugi ne bi niti razmišljao o razvoju. Jobs se nije bojao kritike i gurao je naprijed sa svojim idejama, bez obzira jesu li bile prihvaćene ili ne. To je bilo zbog činjenice da smo autokratski gdje se radi samo o donošenju odluka bez doprinosa drugih. Imao je visoka očekivanja u svim aspektima, što je nagnalo njegov tim da radi više i bolje. Njegov je cilj uvijek bila izvrsnost, a ne samo biti dovoljno dobar ili u redu, jer je znao da će samo proizvodi izvrsne kvalitete natjerati ljude da mu se vraćaju s vremenom. Jobs je bio spreman riskirati kako bi gurnuo tvrtku ispred svojih konkurenata. Kroz inovativno razmišljanje i praktični pristup Steve Jobsa, Apple je uspio promijeniti lice tehnologije. Imao je sposobnost neprestanog smišljanja novih ideja i

---

<sup>99</sup> Rathi, N. (2014) Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labour on Organisational Outcomes in Service Organisations: A Conceptual Model, *South Asian Journal of Management*, 21 (4), str. 54-71.

<sup>100</sup> Hughes, L., Curphy, G. (2014) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, McGraw-Hill Publ. Comp., New York, NY, str. 15.



Valentina Krajna, Komunikacija kao čimbenik razvijanja različitih stilova vodstva (specijalistički završni rad)

načina za razvoj svojih proizvoda kako bi došao do revolucionarnih izuma poput iPoda ili iPhonea koji su promijenili način na koji danas živimo.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Garibay, C. (2021) Why Steve Jobs' Leadership Style Worked for Him and Will Work for Your Company Too, dostupno na: <https://valiantceo.com/why-steve-jobs-leadership-style-worked-for-him-and-will-work-for-your-company-too/> (pristupljeno: 1.6.2022.)

## 5. ZAKLJUČAK

Vodstvo uključuje donošenje zdravih, a ponekad i teških odluka, stvaranje i artikuliranje jasne vizije, uspostavljanje dostižnih ciljeva i pružanje sljedbenicima znanja i alata potrebnih za postizanje tih ciljeva. Vodstvo u poslovanju sposobnost je menadžmenta tvrtke da postavi i postigne izazovne ciljeve, poduzima brze i odlučne mjere kada je to potrebno, nadmaši konkurenciju i nadahne druge da rade na najvišoj razini koju mogu. Vodstvo daje smjer tvrtki i njezinim djelatnicima. Zaposlenici moraju znati u kojem se smjeru tvrtka kreće i koga slijediti da bi došli do cilja. Vodstvo uključuje pokazivanje djelatnicima kako da učinkovito obavljaju svoje odgovornosti i redovito nadziranje izvršavanja njihovih zadataka.

Učinkovito vodstvo uključuje pokazivanje snažnog karaktera. Lideri pokazuju poštenje, integritet, pouzdanost i etiku. Lideri djeluju u skladu s načinom na koji govore i stječu pravo biti odgovorni za uspjeh drugih u tvrtki. Snažno vodstvo uključuje jasne komunikacijske vještine. Lideri razgovaraju s članovima osoblja i slušaju ih, odgovaraju na pitanja i nedoumice te su suosjećajni. Lideri koriste učinkovite komunikacijske vještine za pomicanje tvrtke naprijed i postizanje novih razina uspjeha. Pravo vodstvo vidi kamo tvrtka ide i planira korake potrebne da tamo stigne. Od vođa se zahtijeva vizualizacija onoga što je moguće, praćenje trendova u industriji i preuzimanje rizika za rast poslovanja.

Vodstvo i menadžment pojmovi su koji se često smatraju sinonimima. Bitno je razumjeti da je vodstvo bitan dio učinkovitog upravljanja. Kao ključna komponenta upravljanja, izvanredno ponašanje vodstva naglašava izgradnju okruženja u kojem se svaki zaposlenik razvija i ističe. Vodstvo se definira kao mogućnost utjecaja i pokretanja grupnih napora prema ostvarenju ciljeva. Ovaj utjecaj može potjecati iz formalnih izvora, kao što je onaj dobiven stjecanjem rukovodećeg položaja u organizaciji. Menadžer mora imati osobine lidera, odnosno mora posjedovati liderske kvalitete. Lideri razvijaju i započinju strategije koje grade i održavaju konkurentsku prednost. Organizacije zahtijevaju snažno vodstvo i robusno upravljanje za optimalnu organizacijsku učinkovitost.

Transformacijsko vodstvo se definira kao pristup vodstvu koji uzrokuje promjene u pojedincima i društvenim sustavima. U svom idealnom obliku, stvara vrijednu i pozitivnu promjenu u sljedbenicima s krajnjim ciljem razvoja sljedbenika u vođe. Usvojeno u svom

autentičnom obliku, transformacijsko vodstvo povećava motivaciju, moral i učinak sljedbenika kroz niz mehanizama. To uključuje povezivanje osjećaja sljedbenika prema misiji i kolektivnom identitetu organizacije; biti uzor sljedbenicima koji ih inspirira; izazivanje sljedbenika da preuzmu veće vlasništvo nad svojim radom i razumijevanje snaga i slabosti sljedbenika, tako da vođa može uskladiti sljedbenike sa zadacima koji optimiziraju njihovu izvedbu. Howard Schultz je transformacijski vođa zbog načina na koji je razvio viziju i zatim je pretvorio u stvarnost u partnerstvu s drugim zaposlenicima Starbucksa. Njegova je vizija bila da Starbucks bude "treće mjesto" između kuće i posla i da Amerikanci plaćaju 3-5 dolara za šalicu kave. Schultz je iskoristio svoju karizmatičnu osobnost i vrijednosti za razvoj transformacijskog radnog okruženja u Starbucksu koje je izgradilo carstvo kave. Koristi motivaciju, utjecaj i referentnu moć kako bi prevladao poslovne prepreke i postigao zajednički uspjeh. Dokazi o transformacijskim vodstvenim kvalitetama Howarda Schultza ključna su komponenta poslovanja Starbucksa. U najočitijem primjeru, Starbucks sve svoje zaposlenike naziva "partnerima" i nudi im dioničke opcije i zdravstvene beneficije (i za zaposlene s punim i za honorarne zaposlenike). On piše: "Od početka mog upravljanja Starbucksom, želio sam da to bude poslodavac po izboru, tvrtka za koju su svi željeli raditi." Schultz je shvatio da se vodstvo sastoji od ljudi na prvim linijama koji rade kako bi njegovu viziju pretvorili u stvarnost. Usredotočio se na zaposlenike i iskoristio svoju snažnu motivaciju i vještine utjecaja kako bi ostvario svoju viziju.

Transakcijsko vodstvo jedan je od najčešćih oblika vodstva - barem je to ono što je većina ljudi iskusila u nekom trenutku u životu. Transakcijski lideri koriste nadzor, organizaciju te nagrade i kazne kako bi upravljali i motivirali svoje zaposlenike. Kada zaposlenici uspješno obave zadatak, bivaju nagrađeni. Kad zaposlenici ne uspiju izvršiti zadatak, bivaju kažnjeni. Transakcijsko vodstvo je hijerarhijski pristup koji se temelji na ciljevima i usmjeren je na rezultate koji se oslanjaju na dobro uhodane operacije i metode koje zahtijevaju malo kreativnosti ili inovativnosti. Transakcijski lideri ne žele promijeniti stvari - oni žele zadržati *status quo*. Ako zaposlenik pokuša s novim pristupom, ili postupi prema odvažnoj ideji i ne uspije, neće biti cijenjen zbog svoje inovativnosti; umjesto toga, mogu biti kažnjeni za svoj neuspjeh. Transakcijski lideri su reaktivni, a ne proaktivni, poduzimaju mjere samo ako im je potrebno. Steve Jobs uklapa se u opis transakcijskog vodstva. Usmjeravao je napore drugih kroz zadatke i strukture. Steve je utjecao na svoje zaposlenike snažnom željom za napornim radom, zajedničkom strašću i jasnom vizijom. Jobs je bio vođen željom za stvaranjem sjajnih proizvoda za razliku od onoga što su kupci mislili da žele. Jobs je razmišljao o svakom detalju

Valentina Krajna, Komunikacija kao čimbenik razvijanja različitih stilova vodstva (specijalistički završni rad)

proizvoda isporučujući proizvode za koje kupci nisu ni znali da im trebaju. Zaposlenici Steve Jobsa znali su da on nije u tome zbog novca, već zbog želje da izgradi nešto veliko.

## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1. KNJIGE I RADOVI:

- 1) Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), str. 5–32.
- 2) Bednall, T.C., Rafferty, A.E., Shipton, H., Sanders, K., Jackson, J.C. (2018) Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need, *Br Journal Manag*, 29 (4), str. 796–816.
- 3) Dess, G. G., Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 29 (4), str. 18–33.
- 4) Diebig, M., Bormann, K.C., Rowold, J. (2017) Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication, *Eur J Work Organ Psychol*, 26 (2), str. 234–249.
- 5) House, R., Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis, *Journal of Management*, 23 (1), str. 409-474.
- 6) Hughes, L., Curphy, G. (2014) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Publ. Comp.
- 7) Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York City: Simon & Schuster
- 8) Joyce, E., Judge, Timothy A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), str. 901–910.
- 9) Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, *Creativity Research Journal*, 13 (1), str. 185-195.
- 10) Kahai, S., Jestire, R., Rui, H. (2013) Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world, *British Journal of Educational Technology*, 44 (6), str. 969–985.
- 11) Rathi, N. (2014) Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labour on Organisational Outcomes in Service Organisations: A Conceptual Model, *South Asian Journal of Management*, 21 (4), str. 54-71.

- 12) Rowold, J. (2014) Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm, *Zeitschrift für Personalforschung*, 28 (3), str. 367-390.
- 13) Ryan, J. C., Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66 (1), str. 2116 – 2129.
- 14) Samad, S. (2012). The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (1), str. 486- 493.
- 15) Smith, S. (2011). Steve Jobs' legacy, *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, 26(21), str. 3.
- 16) Steinwart, C., Ziegler, A. (2014) Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy’, *Journal of Leadership Education*, 13 (2), str. 52-66.
- 17) Umme, S.S., Mohd, R.D., Liu, Y. (2015) Transactional or transformational leadership: Which works best for now, *International Journal of Industrial Management*, 20 (1), str. 1-9.
- 18) Wongyanon S, Wijaya A, Mardiyono, Soeaidy M. (2015) Analysis of the influence of leadership styles of chief executives to organizational performance of local organization in Thailand (A case study of transformational, transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang city municipality and chonburi provincial organization), *International Journal of Applied Sociology*, 5(2), str. 76-83.
- 19) Xenikou, A. (2017) Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Front Psychology*, 8 (1), str. 1754.
- 20) Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of analysis effects, *Academy of Management Review*, 24 (1), str. 266-286.
- 21) Ziegler, J. A., DeGrosky, M. T. (2008). Managing the meaning of leadership: Leadership as “communicating intent” in wildland firefighting, *Leadership*, 4 (1), str. 271–297.

## 6.2. INTERNETSKI IZVORI:

- 1) CFI Team (2022) Leadership Theories, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 2) Indeed Editorial Team (2022) What Is Transactional Leadership? Definition and Advantages, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 3) Future of Working (2021) 4 Howard Schultz Leadership Style Commandments, dostupno na: <https://futureofworking.com/4-howard-schultz-leadership-style-commandments/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 4) Garibay, C. (2021) Why Steve Jobs' Leadership Style Worked for Him and Will Work for Your Company Too, dostupno na: <https://valiantceo.com/why-steve-jobs-leadership-style-worked-for-him-and-will-work-for-your-company-too/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 5) Kanellos, M. (1997, Dec. 11). Apple market share sinks again, dostupno na: [http://news.cnet.com/Apple-market-share-sinks-again/2100-1001\\_3-206284.html](http://news.cnet.com/Apple-market-share-sinks-again/2100-1001_3-206284.html) (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 6) Master Class (2022) Howard Schultz: An Overview of the Entrepreneur's Career, dostupno na: <https://www.masterclass.com/articles/howard-schultz-life-and-career> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 7) Michigan State University (2022) The 4 "I's" of Transformational Leadership, dostupno na: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 8) Muldrew, E. (2019) Motivating a workforce by Steve Jobs, dostupno na: <https://edwardmuldrew.medium.com/motivating-a-workforce-by-steve-jobs-bf1180c16f5d> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 9) Nwanne, E. (2021) Does transactional leadership work?: The pros and cons of transactional leadership, dostupno na: <https://www.workpatterns.com/articles/transactional-leadership> (pristupljeno: 1.6.2022.)

- 10) Papiia, F.A. (2020) Leadership Qualities – Style, Skills, and Traits of Howard Schultz, dostupno na: <https://www.thestrategywatch.com/leadership-qualities-style-skills-traits-howard-schultz/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 11) Sachs, J. (2020) Transformational leadership and Starbucks, dostupno na: <https://jonathansachs.net/2020/02/04/transformational-leadership-and-starbucks/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 12) Truptimayee, R. (2019) What is leadership, dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 13) Twin, A. (2022) Leadership, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 14) Tyonote, Leadership: Definition, Features, Qualities, Styles, and Functions, dostupno na: <https://tyonote.com/leadership/> (pristupljeno: 1.6.2022.)
- 15) Ward, S. (2020) What Is Leadership, dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (pristupljeno: 1.6.2022.)



## **7. POPIS SLIKA**

Slika 1. Howard Schultz prilikom predavanja o svojoj strategiji uspjeha sa Starbucksom u Seattlu, Washington 2015. godine

Slika 2. Steve Jobs prilikom predavljanja mobitela iPhone 2007. godine

## 8. ŽIVOTOPIS


**Valentina  
Krajna**

**DATUM  
ROĐENJA:**  
02/09/1998

### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

 Zelene Putine 2  
10090 Zagreb, Hrvatska

 [tincy.jna@gmail.com](mailto:tincy.jna@gmail.com)

 (+385) 0996389739

### O MENI

O meni Vrlo sam vedra, otvorena, komunikativna, i dinamična osoba. Imam veliku želju za stečajem novih znanja i iskustava. Spremna na individualan i timski rad. Odgovorna sam, savjesna i uredna u izvršavanju postavljenih zadataka. Volim raditi u poticajnoj sredini u kojem mogu učiti od kolega, biti kreativna i razvijati svoje sposobnosti. Brzo usvajam promjene i važno mi je da posao bude dobro obavljen.

Radno iskustvo: • Orbico Beauty 2019 – 2020 • Snimanje spotova i reklama: Vegeta • Cedevisa • Kandit - Zvečevo • Kalodont - Saponia • Mc Mafija – film • Vizažist • Rad u dućanu: ShoeBeDo i Peek und Cloppenburg. • Rad kao promotor. • Rad u Mölnlycke Health Care

VJEŠTINE Aktivno poznavanje rada na računalu te korištenje MS Office paketa word, excel, power point. Odlične organizacijske i komunikacijske vještine stečene u radu na timskim projektima fakulteta i sudjelovanju u raznim kulturnim i sportskim manifestacijama.

MOJ HOBI Volim sport te se aktivno bavim fitnessom, klizanjem, taekwondo-om. U slobodno vrijeme usavršavam solo pjevanje.

OBRAZOVANJE 2017. - sada 2013. - 2017. 2010. - 2018. Veleučilište Baltazar Zaprešić Poslovna ekonomija Gornjogradska gimnazija Glazbena škola Zlatka Balokovića - Solo pjevanje - Klavir

OSTALI PODACI Strani jezici : Engleski (aktivno u govoru čitanju i pisanju) Ruski (vrlo dobro u govoru i čitanju) Talijanski (početna razina) Njemački (početna razina) Položen vozački B kategorija.