

# Povezanost osobnosti i pristupa vodstvu

---

Ivšić, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:313958>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

MARTINA IVŠIĆ

**POVEZANOST OSOBNOSTI I PRISTUPA  
VODSTVU**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

MARTINA IVŠIĆ

# **POVEZANOST OSOBNOSTI I PRISTUPA VODSTVU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303050036, redovita studentica**

**Studijski smjer: Managmenet i poduzetništvo**

**Predmet: Vodstvo**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

*Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić*

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## **SAŽETAK**

Osobnost se sve češće koristi u području menadžmenta, te u poslovanju organizacija. Uočena je važnost ličnosti vođe kako bi uspješno funkcionirala organizacija, ali i njen utjecaj na izbor pojedinog stila vodstva. Crte ličnosti nam mogu unaprijed dati do znanja kako će se određena osoba ponašati i na taj način možemo predvidjeti da li bi baš ta osoba bila dobra kao vođa organizacije. Ličnost između ostalog utječe na međusobnu interakciju između vođe i podređenih. Osim osobnosti, pojedinog vođu obilježava i stil vodstva koji primjenjuje. Postoji niz stilova vodstva, a u današnje doba gdje se situacijski čimbenici konstantno mijenjaju iznimno je važna brza prilagodba vođe, a samim time i njegovih sljedbenika. Da bi to bilo moguće što uspješnije provesti, važna je vođina osobnost kao i stil vodstva koji će primijeniti ne bi li što efikasnije odgovorio na promjene na tržištu. Ovaj rad teorijski objašnjava što je to osobnost, na koji način se mjeri te koje su to taksonomije ličnosti, ali i s druge strane što je to vodstvo te koji modeli vodstva postoje. Na kraju toga svega istražena je povezanost osobnosti vođe sa stilom vodstva koji primjenjuje u svojoj organizaciji, kao i njegova tendencija biranja radnog mjesta.

**KLJUČNE RIJEČI:** osobnost, crte ličnosti, taksonomija ličnosti, vodstvo, modeli vodstva

## **ABSTRACT**

Personality is increasingly used in the field of management and in the business of the organization. The importance of the leader's personality in order for the organization to function successfully was observed, as well as its influence on the choice of a particular leadership style. Personality traits can let us know in advance how a certain person will behave and in this way we can predict whether that particular person would be good as a leader. Among other things, personality affects the interaction between leaders and subordinates. In addition to personality, an individual leader is also characterized by the leadership style he applies. There are a number of leadership styles, and today where situational factors are constantly changing, quick adaptation of the leader and at the same time of his followers is extremely important. In order to implement this as successfully as possible, the leader's personality is important, as is the leadership style that will be applied in order to respond to changes in the market as efficiently as possible. This paper theoretically explains what personality is, how it is measured and what personality taxonomies are, but also what leadership is and what leadership models exist. At the end of it all was investigated the connection between the leader's personality and the leadership style applied in his organization, as well as his tendency to choose a workplace.

**KEY WORDS:** personality, personality traits, personality taxonomy, leadership, leadership models

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. Osobnost .....	4
2.1 Definiranje osobnosti .....	5
2.1.1. Tri razine analize osobnosti .....	7
2.1.2. Domene znanja o ljudskoj prirodi .....	7
2.2. Mjerenje ličnosti .....	9
2.2.1. Podaci samoiskaza (S-podaci) .....	9
2.2.2. Podaci iskaza opažača (O-podaci) .....	10
2.2.3. Testovni podaci (T-podaci) .....	11
2.2.4. Podaci o životnim ishodima (L-podaci) .....	12
2.3. Crte ličnosti .....	12
2.3.1. Identifikacija crta ličnosti .....	13
2.3.1.1. Leksički pristup .....	14
2.3.1.2. Statistički pristup .....	15
2.3.1.3 Teorijski pristup .....	15
2.3.2. Taksonomije ličnosti .....	15
2.3.2.1. Eysenckov hijerarhijski model ličnosti .....	16
2.3.2.2. Cattellova taksonomija: Sustav 16 faktora ličnosti .....	19
2.3.2.3. Kružne taksonomije ličnosti .....	21
2.3.2.4. Petofaktorski model .....	22
3. Vodstvo .....	25
3.1. Definicija i sadržaj vodstva .....	26



3.1.1. Vodstvo i moć.....	28
3.1.2. Vodstvo i upravljanje .....	29
3.2. Osobine uspješnog vođe i njegova obilježja.....	31
3.3. Elementi i funkcije vodstva .....	32
3.4. Dimenzije vodstva .....	35
3.4.1. Intelektualna ili kognitivna dimenzija vodstva .....	35
3.4.2. Emocionalna dimenzija vodstva .....	36
3.4.3. Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva.....	36
3.4.4. Bihevioralna dimenzija vodstva .....	37
3.5. Modeli vodstva .....	37
3.5.1. Model osobina.....	39
3.5.2. Bihevioralni model.....	42
3.5.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti .....	43
3.5.2.2. Autokratsko – demokratsko vodstvo .....	44
3.5.2.3. Kontinuum stilova vodstva .....	44
3.5.2.4. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene .....	45
3.5.2.5. Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture.....	46
3.5.2.6 Likertovi sustavi vodstva .....	47
3.5.2.7. Mreža vodstva .....	48
3.5.3. Kontingencijski modeli.....	49
3.5.3.1. Teorija usklađenog vodstva – Fiedlerov model.....	49
3.5.3.2. House – Mitchelov model put – cilj .....	51
3.5.3.3. Situacijski pristup – Hersey – Blanchardov model .....	54
4. Primjer menadžera X - Istraživanje osobnosti i pristupa vodstvu .....	56
4.1. Metodologija istraživanja .....	56
4.2. Rezultati istraživanja .....	56
5. Zaključak .....	65

Literatura: .....	68
Popis slika .....	70
Popis tablica .....	70
Prilozi.....	70
Prilog 1: Upitnik velikih pet faktora osobina ličnosti .....	70
Prilog 2: Upitnik za stil vodstva.....	75

# 1. Uvod

Provedena su mnoga istraživanja u kojima je dokazana važnost i povezanost ličnosti sa stilom vodstva. Ličnost je jedan od ključnih čimbenika koji utječe na ljudsko ponašanje pa u skladu s time i na vođe. S obzirom da bi vođa neke organizacije trebao biti inspirativan te bi trebao poticati svoje sljedbenike da izvršavaju zadatke, važno je kakva ga osobnost definira ne bi li bio uspješan u svom poslu.

Upravo će crte ličnosti pokazati koja osoba ima dobre predispozicije da bude vođa odnosno lider. Postoje niz taksonomije ličnosti kojima se može odrediti osobnost, ali najčešće korištena je petofaktorski model. On osobnost dijeli u pet skupina, a to su ekstraverzija, neuroticizam, ugodnost, otvorenost i savjesnost.

Vodstvo kao takvo ima najvažniju ulogu u tome da podređeni učinkovito provode zadatke. Dakle vođa ima važnu funkciju kako da usmjerava i potiče zaposlenike ne bi li bili što efektivniji. Zato je važno promatrati njihovu osobnost koja definira njihovo ponašanje, ali i koji stil vodstva pojedina osoba provodi.

Postoje nizovi stilova vodstva. Pojedini stil vodstva može biti idealan u jednoj situaciji, dok u drugoj može dovesti do loših rezultata. Važna je prilagodba te usklađenost ovisno o situacijskim čimbenicima u kojima se određeni zadatak mora odraditi. Neke najvažnije stilove vodstva koji se provode niz godina i mjere uspješnost u organizacijama obrađeni su u ovom radu.

Također će se pokušati povezati stil vodstva s osobnošću. Odnosno ovisno o crtama ličnosti koje određena osoba ima, promotriti ćemo njegove preferencije stila vodstva kao i opis posla koji obavlja.

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje ovog rada obuhvaća psihološki dio osobnosti odnosno ličnosti te njenu povezanost s vodstvom odnosno stilom vodstva jednog lidera. Proučavanjem i istraživanjem ova dva područja vidljiva je njihova povezanost.

Cilj svake organizacije je efektivno vodstvo koje će sa svojim podređenima nizati uspjehe i ostvarivati željene ciljeve. Da bi to bilo ostvarilo potrebna je spremnost na

prilagodbu pojedinim situacijama, osobnost vođe kao i odabrani stil vodstva koji će primjenjivati.

Stil vodstva je komponenta koju je potrebno mijenjati ovisno o situaciji. Iako je među prvima bio razvijen pristup osobinama koji se zagovarao da su pojedini ljudi rođeni s određenim crtama ličnosti koje im omogućavaju da budu dobri lideri, kasnije su razvijeni stilovi koji ne vide nužnost u tome. Postoje stilovi vodstva koji smatraju da je prilagodba ovisno o situacijskim čimbenicima jedna od najvažnijih komponenti dobrog vođe.

Osobine ličnosti su svakako jedne od ključnih razlika između pojedinca. One nam određuju i omogućuju uvid unaprijed u neke obrasce ponašanja u određenim situacijama. Također nam prikazuju neke ključne karakteristike koje određuju pojedinu osobu kao što je npr. hrabrost, upornost, samopouzdanost, a važne su za jednog uspješnog lidera. Na temelju toga već unaprijed je moguće odrediti da li bi pojedina osoba bila dobar vođa ili ne.

Upravo to je i cilj ovog rada, istraživanje odnosa stila vodstva i crta ličnosti koje određuju pojedinu osobu.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Teorijski dio ovog rada izrađen je na temelju sekundarnih izvora podataka odnosno prikupljena je i analizirana stručna i znanstvena literatura kao i znanstveni članci.

Obrada rada je također odrađena sekundarnim istraživanjem. Činjenice opisane u radu su odrađene metodom deskripcije, analiza i spoznaja činjenica metodom analize, te metodom sinteze su smisleno povezivane činjenice i podaci.

U istraživačkom dijelu rada obrađena je povezanost između pojedinog stila vodstva i crta ličnosti koje vođu određuju kao i njegove preferencije pojedinog područja rada. Kod istraživanja su provedeni anketni upitnici s vođom jedne organizacije. Korišten je Upitnik za stil vodstva Puta do cilja (upitnik je uzet iz knjige Northouse (2010.)), te upitnik Velikih pet faktora osobina ličnosti (preuzet s interneta). Također je i proveden intervju uživo s ispitanom osobom kako bi se vidjele njegove preferencije u području rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura rada se sastoji od pet poglavlja. Uz tih pet poglavlja nalazi se još dodatno popis literature, popis slika, popis tablica, te prilog u kojem se nalaze anketni upitnici provedeni u istraživanju.

Prvo poglavlje obuhvaća uvod koji obrazlaže koje područje rad obrađuje kao i s kojim ciljem je pisan. Osim toga opisuje metode koje su korištene pri izradi rada kao i samu strukturu rada.

Drugo poglavlje teorijski obrađuje osobnost. Odnosno prikazuje kako je definirana osobnost, zatim na koje načine se može mjeriti te na kraju definira crte ličnosti kao i taksonomije ličnosti koje postoje. Naglasak stoji na petofaktorskom modelu ličnosti koji je teorijski detaljnije obrađen s obzirom da je istražen u istraživačkom dijelu rada.

U trećem dijelu ovog rada obrađeno je poglavlje s nazivom vodstvo gdje je definirano i uspoređeno s moći i upravljanjem. Navedene su i istražene osobine uspješnog vođe, te koje to funkcije i elemente vodstvo sadrži. Zatim koje su to dimenzije vodstva te za kraj su obrađeni modeli vodstva. Naglasak stoji na teoriji puta ka cilju zbog njegove uloge u istraživačkom dijelu ovog rada.

Četvrto poglavlje prikazuje istraživački dio rada gdje se promatra osobnost i pristup liderstvu na primjeru poželjnog vođe. U tom dijelu je prikazana metodologija koja je bila potrebna kako bi se istraživanje provelo, te na kraju rezultati i tumačenje tih rezultata koji su dobiveni istraživanjem.

Na kraju peto poglavlje donosi zaključak odnosno zaokružuje cjelokupni teorijski i istraživački dio koji je bio odrađivan.

## 2. Osobnost

Istraživanjem literature naići ćemo na različite teorije koje svaka na svoj način definiraju razvoj i strukturu ličnosti, ali svima im je zajednički zaključak da ličnost uvelike utječe na ljudsko ponašanje. Osobnost ili ličnost se može promatrati kao trajne karakteristike i ponašanja koja se temelje na različitim čimbenicima kao što su nasljedni faktori, fizičko sazrijevanje, identifikacija s određenim pojedincima, kulturno uvjetovane vrijednost i ostalo. (VandenBos, 2015.)

Prema riječniku *The New Horizon Ladder Dictionary of the English Language*, autora Shaw i Shaw, 1970., značenje ličnosti se definira na tri načina:

1. skup karakteristika osobe po kojima se ona razlikuje od svih drugih
2. osobni kvaliteti koji su privlačni (u smislu karizme, jedinstvenosti i visokog vrednovanja u određenom društvu)
3. osoba, naročito ona koja je neobična i/ili poznata. (Repišti, 2016.)

Teoretičari ličnosti promatraju i proučavaju cjelovitu osobu te pokušavaju shvatiti kako se pojedinci mogu razlikovati prema percepciji, ali i kako te razlike mogu biti povezane s djelovanjem pojedinca. Između ostalog ljudi djeluju kao organizirane cjeline i potrebno ih je promatrati u toj organizaciji. (Pervin, Cervone i John, 2008.)

Osobnost je ono što čini međusobnu razliku među ljudima i uglavnom se koristi u formi pridjeva kada pokušavamo opisati neku osobu. Uobičajeno se ti pridjevi koji opisuju ličnost odnose na neki značajni segment čovjeka kao npr. kvaliteta uma, dojam koji osoba ostavlja, pozicija u društvu i sl. (Larsen i Buss, 2008.)

Međutim zašto nam je uopće dobro poznavati osobnost pojedine osobe? Odgovor je u tome da nam to može uvelike pomoći pri predviđanjima budućih ponašanja pojedine osobe. Na taj način možemo odlučiti da li bi ta osoba bila dobra u našoj radnoj okolini, kako bi se ponašala u stresnim situacijama, koliko je ta osoba savjesna, poštena ili iskrena kao i mnoge druge segmente ponašanja. Otkrivanjem osobina ličnosti potencijalnog radnika, zaposlenima u odjelima ljudskih potencijala će biti lakše odlučiti da li je ta osoba dovoljno dobra kako bi zadovoljila zahtjeve posla. (Sokić, Gutić Martinčić i Bakić, 2019.)

## 2.1 Definiranje osobnosti

Definicija ljudske ličnosti je vrlo teška za postaviti zato što je ljudska ličnost iznimno složena. Najveći je problem kako postaviti dovoljno dobru definiciju koja bi obuhvatila sve važne komponente, kao što su unutrašnje karakteristike, socijalni efekti, kvalitete uma, tjelesne karakteristike, odnosi s drugima i unutrašnji ciljevi. Sljedeća definicija je čak uspjela obuhvatiti sve važne elemente ličnosti: *“Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji se organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.”* (Larsen i Buss, 2008., str. 1.)

Kada dublje promotrimo tu definiciju vidimo kako ona poprilično detaljno i sveobuhvatno opisuje ličnost. Upravo prema psihičkim osobinama možemo vidjeti razliku između ljudi i njihovog ponašanja. Također imaju ulogu da pomoću njih opišemo ljude, te bolje razumijemo načine prema kojima se ljudi međusobno razlikuju. Ličnost smatramo stabilnom kroz vrijeme i konzistentnom zato što je pojedinac nosi u sebi tijekom vremena u različitim situacijama. (Larsen i Buss, 2008.)

Pervin, Cervone i John (2008.) ličnost su definirali tako da objašnjavaju dosljedne obrasce osjećaja, razmišljanja i ponašanja jer se upravo koncentriraju na te značajke osobe. Ova definicija posvećuje pozornost objašnjavanja pravilnosti dosljednim obrascima ponašanja i kvalitetama unutar osobe. Pod te pravilnosti se ubrajaju misli, osjećaji i vidljivo ljudsko ponašanje. Razmatra se u kakvom su odnosu misli, osjećaji i vidljivo ponašanje jednih prema drugima, te kako oni tvore različitog i jedinstvenog pojedinca.

Repišti (2016.) navodi nekoliko definicija osobnosti koje su uspješno zahvatile osobnost kao širi psihološki fenomen.

Susan Cloninger (2019.) definira osobnost kao biološki determiniranu, odnosno naslijeđenu komponentu, koja može sličiti drugim ljudima, ali ipak odstupa u određenim mjerama od ostalih. Određena urođena ponašanja se tokom života usmjeravaju prema ponašanjima obitelji i kulturi kojoj osoba pripada, a razvijene navike i određeni emocionalni obrasci na kraju određuju našu ličnost. Ovako određena ličnost je posljedica uzajamnog djelovanja naslijeđa, okoline ali i same aktivnosti pojedinca.

Schultz i Schultz (2005.) osobnost definira kao relativno trajne elemente karaktera osobe, ali ujedno i jedinstvene, koji uvelike djeluju na samo ponašanje osobe u različitim situacijama. Ova definicija uključuje mogućnost da i ostali faktori djeluju na ljudsko ponašanje, a da oni ne pripadaju samim osobinama ličnosti.

Raymond B. Cattela (1950.) ličnost je pak definirao kao predviđanje što bi osoba mogla napraviti u nekoj specifičnoj situaciji. U ovoj definiciji je utjecaj okoline odnosno određenih socijalnih situacija u kojima se osoba može naći poprilično zanemarena, dok se jako obraća pozornost na moć osobine ličnosti. Prema tome ova definicija govori da na temelju osobina ličnosti mogu se odrediti nečiji bihevioralni obrasci kao i na koji način osoba može reagirati na okolinu.

Hans J. Eysenck (1959.) ličnost izražava kao utjecaj bioloških, odnosno unutrašnjih, i socijalnih, odnosno vanjskih, faktora koji formiraju ličnost. Sama definicija ličnosti prema njemu glasi da je ona određena naslijeđem i okolinom te da se promatra kao suma stvarnih ili mogućih obrazaca ponašanja osobe.

Definicija Gordona Allporta (1937.) promatra osobine ličnost putem kvalitete dinamičnosti i strukture, ali također uključuje i ostale procese unutar osobe kao što su emocije i inteligencija. Sama definicija glasi da se ličnost sastoji od niza psihofizičkih sistema unutar osobe, a one determiniraju karakteristične obrasce ponašanja kao i razmišljanja te reagiranja.

McCrae i Costa (1990.) crtu ličnosti iskazuju kao konzistentni obrazac mišljenja, osjećaja i aktivnost, kroz dimenziju individualnih razlika.

Burrhus F. Skinner (1953., 1974.) ličnost iskazuje kao niz reakcija odnosno ponašanja koje su uzrokovane specifičnim podražajem, ali i okolnosti u određenoj situaciji. (Repišti, 2016.)

*“Ličnost je organizirana i dinamična cjelina međusobno povezanih emocionalnih, kognitivnih, socijalnih i bihevioralnih obrazaca pojedinca koje zajedno i relativno konzistentno djeluju na adaptaciju osobe na unutrašnje i vanjske uvjete, a ti uvjeti mogu u određenoj mjeri oblikovati te obrasce (osobine i reakcije) tokom života osobe.”* (Repišti, 2016., str. 8.)



### *2.1.1. Tri razine analize osobnosti*

Ličnost možemo promatrati i analizirati kroz tri razine. Kluckhohn i Murray su te razine ličnosti razradili u svojoj knjizi o kulturi i ličnosti iz 1948. One se dijele na: "univerzalno", a odnosi se na razinu ljudske prirode koja je jednaka svima drugima, zatim druga razina "osobno" koja izražava način na koji smo slični nekima, ali opet različiti od ostalih, te treća razina "jedinostveno" koja izražava našu unikatnost i različitost od svih drugih ljudi. Ove razine ličnosti nam pomažu u razumijevanju same prirode ličnosti. (Larsen i Buss, 2008.)

Univerzalna razina analize osobnosti odnosno ona koja je jednaka svima drugima uključuje osobne mehanizme, ali i one koji su specifični za ljudsku vrstu i posjeduju ih svaka osoba. Jedan od univerzalnih razina osobnosti ljudske prirode bio bi govorni jezik jer svaki čovjek ima sposobnost govora, koji mu omogućuje da i nauči koristiti određeni jezik. (Larsen i Buss, 2008.)

Osobna razina analize osobnosti izražava se kroz individualne, ali i grupne razlike. Dimenzije individualnih razlika su one koje nas čine sličnima drugim ljudima. Dok grupne razlike se promatraju kroz neka određena zajednička obilježja osobnosti unutar jedne grupe, koja se razlikuje od ljudi koji su dio neke druge grupe. (Larsen i Buss, 2008.)

Te zadnja analiza osobnosti opisuje jedinstvenost pojedinca koja se očituje kroz našu različitost i posebnost od drugih ljudi. Opće je poznato da ne postoje dvije identične osobe. Razlike se nalaze i kod jednojajčanih blizanaca. Dakle kod svakog pojedinca pronaći ćemo posebne značajke koje određuju njegovu ličnost, a da ih ne dijeli ni sa jednom drugom osobom na svijetu. Cilj same psihologije se i očituje u tome da pokuša razumjeti jedinstvenost pojedinca, ali i da razvije način na koji će doći do raznolikosti i bogatstva njegove osobnosti. (Larsen i Buss, 2008.)

### *2.1.2. Domene znanja o ljudskoj prirodi*

Domena znanja o ljudskoj prirodi je jedinstveno područje znanosti gdje se psiholozi fokusiraju na jedan određeni aspekt ljudske prirode. Ona je rezultat raznih ograničenja koja postavljaju stručnost, interes i znanje istraživača, a upravo je zbroj tih različitih dijelova nešto što definira cjelokupnu ličnost. Svaka domena znanja je skup o jednom

određenom aspektu ličnosti, međutim kada se te različite domene povežu onda se tek vidi koliko si one međusobno odgovaraju.

U samoj psihologiji ličnosti razvijene su prirodne granice između domena znanja o ljudskoj prirodi. Te tematske cjeline su formirane tako da se međusobno slažu, ali se ipak razlikuju od ostalih tematskih cjelina. Dijelev se u šest domena znanja o ljudskoj prirodi:

- dispozicijska domena,
- intrapsihička domena,
- biološka domena,
- kognitivno-iskustvena domena,
- kulturalna i socijalna domena te
- domena prilagodbe.

Pojedina teorijska perspektiva unutar domene ličnosti može biti usmjerena na pojedini dio kako funkcionira ljudska psiha, ali ne može zahvatiti cjelokupnu osobu. Dakle da bismo mogli dobiti kompletnu sliku osobe, važno je uzeti u obzir više teorijskih perspektiva. (Larsen i Buss, 2008.)

Dispozicijska domena znanja o ljudskoj prirodi promatra razlike između pojedinaca. Ona se bavi svim mogućim razlikama koje se mogu pojaviti između pojedinaca, kao što su uobičajene emocije koje osoba emitira, samopoštovanje koje osoba ima, fiziološkim specifičnostima ili svojim intrapsihičkim procesima koje osoba doživljava. Ova domena ima u svom cilju izmjeriti najvažnije dimenzije individualnih razlika između pojedinaca.

Intrapsihička domena se bavi nesvjesnim dijelom osobine ličnosti, odnosno mentalnim mehanizmima ličnosti. U ovoj domeni prevladava Freudova teorija psihoanalize koja glasi da na većinu čovjekovih reakcija djeluje instinkt, odnosno seksualni i agresivni nagon. Osim toga ova domena uključuje i potiskivanje i negiranje, što je dio obrambenog mehanizma.

Biološka domena obuhvaća istraživanje genetike, psihofiziologije te evolucije. Genetika se promatra putem raznih istraživanja kao što je npr. kolika je sličnost

osobina ličnosti između jednojajčanih blizanaca, a kolika između dvojajčanih blizanaca. Psihofiziologija ličnosti pak promatra kako osnovna znanja o ličnosti imaju utjecaj i poveznicu na funkcioniranje žičanog sustava. A kroz evoluciju se promatra kako je ona oblikovala i razvila psihičko funkcioniranje čovjeka.

Kognitivno-doživljajna domena obuhvaća misli, želje, osjećaje i uvjerenja o sebi i drugim ljudima, odnosno subjektivne doživljaje. Takvi psihički mehanizmi se međusobno razlikuju i po obliku i po sadržaju.

Kulturalna i socijalna domena objašnjava kako je osobina ličnosti izložena utjecaju i socijalnih i kulturalnih segmenata. Različita kultura može razviti različite ličnosti na temelju uobičajenih obrazaca ponašanja. Osoba ima mogućnost raznolikog ponašanja, od miroljubivog, do nasilnog, ali veliki utjecaj ima kultura u kojoj se kreće jer što okolina podržava, takav način ponašanja će osoba više emitirati.

Domena prilagodbe objašnjava kako ličnost ima ulogu u tome kako ćemo se svakodnevno suočiti i prilagoditi raznim svakodnevnim događajima u životu. Istraživanja su pokazala da ličnost ima važnu ulogu u zdravlju, kao i u vjerojatnosti da će osoba pušiti, konzumirati alkohol i imati tendenciju riskirati. Osim toga ima veliku povezanost s mogućnošću nošenja sa stresom. (Larsen i Buss, 2008.)

## **2.2. Mjerenje ličnosti**

Mjerenje osobnosti ličnosti se može odvijati na četiri načina. Prvi je putem samoiskaza osobe (S-podaci) na način da osoba sama iznosi svoje stavove i vrijednosti. Drugu način je da se mjerenje obavi putem iskaza opažača (O-podaci) gdje druga osoba iznosi svoje mišljenje o ispitaniku. Ukoliko se želi odraditi mjerenje u kontroliranim uvjetima rade se testovni podaci (T-podaci). Te postoje podaci iz života (L-podaci) koji se mjere na način da se sakupljaju i istražuju podaci o osobnoj povijesti.

### *2.2.1. Podaci samoiskaza (S-podaci)*

Kada se koriste podaci samoiskaza uzme se više metoda kako bi se prikupili podaci. Uobičajeno to budu intervjui gdje se osobi postavljaju razna pitanja, ali koriste se i izvješća same osobe gdje se opisuju životna događanja. Osim toga mogu se koristiti i ostali upitnici s različitim tipovima pitanja. Najčešći način koji se koristi za

procjenjivanje samoiskaza je metoda upitnika gdje ispitanik odgovara na niz pitanja kojima daje odgovore o sebi samome. Prednost ove metoda je ta što sam ispitanik ima najveći pristup informacijama o samome sebi koje će teško imati i jedna druga osoba. Osim toga sam pojedinac najbolje može iskazati svoje emocije, želje, uvjerenja, osjećaje kao i osobna životna iskustva.

U podacima samoiskaza možemo pronaći nestrukturirane i strukturirane testove ličnosti. Nestrukturirani tipovi testova ličnosti su otvorenijeg tipa i mogu sadržavati pitanje kao npr. "Kakve zabave najviše volite?", dok strukturirani tipovi upitnika se češće koriste i sadrže formu da se nude odgovori kao npr. točno/netočno. "Pridjevska ček-lista" (ACL) je najjednostavnija forma takvog upitnika gdje ispitanici trebaju označiti pridjev za koji su sigurni da najbolje prikazuje odgovor. Postoji i Likertova skala procjenjivanja gdje je potrebno na skali označiti razinu stupanja s kojim se slažemo da označava određenu crtu ličnosti. Od svega navedenog najčešće se koriste upitnici u formi tvrdnje i to NEO inventar ličnosti (NEO-PI) i Kalifornijski psihološki inventar (CPI). NEO-PI je takva vrsta upitnika gdje ispitanik treba označiti koliko se slaže s tvrdnjom na Likertovoj skali od 1 do 5. CPI upitnici pak imaju formu odgovaranja na pitanja s točno ili netočno, odnosno ispitanici trebaju označiti da li se slažu s navedenom tvrdnjom ili ne.

Metoda samoiskaza ima također i manu, a to je što ispitanici nisu uvijek iskreni kod odgovaranja, odnosno sami sa sobom. Kako ne bi došlo do krivih podataka potrebno je koristiti i ostale metode izvora podataka. (Larsen i Buss, 2008.)

### *2.2.2. Podaci iskaza opažača (O-podaci)*

Metoda mjerenja ličnosti putem podataka iskaza opažača koriste istraživači kada žele koristiti ljude oko ispitanika kako bi na taj način prikupili podatke o njegovoj osobnosti. Osobe koje mogu biti ispitane su svi koji mogu dati informacije o ispitanikovoju ličnosti, kao što su obitelj, prijatelji, učitelji, pa čak mogu bit i slučajni prolaznici.

Prednost ovakve metode mjerenja ličnosti je što se može doći do informacija koje nije moguće prikupiti niti jednim drugim izvorom. Osim toga istovremeno se može koristiti više opažača za analiziranje jednog ispitanika, a upravo to omogućuje da istraživači provjere pouzdanost i međusobno slaganje između opažača, te na kraju samu

vjerodostojnost danih rezultata. Kada biramo opažače možemo koristiti dvije strategije. Jedna strategija obuhvaća procjenjivače ličnosti koji ne poznaju ispitanika, dok u drugoj se koriste opažači koji poznaju ispitanika. Kada se provodi istraživanje s opažačima koji ne poznaju ispitanika, istraživanje se provodi tako da opažači promatraju ispitanika u različitim situacijama ta nakon toga daju prikaz o ličnosti osobe koju su promatrali. Pri korištenju strategije gdje se prikupljaju podaci od strane opažača koji poznaju ispitanika uglavnom se kao opažači uzimaju bračni partneri, bliski prijatelji, obitelj i sl. Prednost ovakvog ispitivanja je ta što osobe koje od prije poznaju ispitanika mogu lako zamijetiti njegovo prirodno ponašanje. Osim toga može se lako vidjeti drugačije prikazivanje ličnosti ispitanika različitim opažačima. Nedostatak metode s opažačima koji poznaju ispitanika je mogućnost pristranosti pri opisivanju ličnosti, npr. opažatelj zanemaruje negativne osobine, a naglašava pozitivne osobine.

U ovoj metodi se mogu i birati okruženja u kojima se odvija opažanje. Može se odvijati u prirodnom okruženju ispitanika ili pak u eksperimentalnim uvjetima. Kada se koristi prirodno okruženje, tada se omogućuje promatranje ispitanika u njegovom prirodnom okruženju koje mu je uobičajeno. Međutim nedostatak je što tada nije moguća kontrola nad ponašanjem koje će ispitanik prikazati. Za razliku od toga, eksperimentalno stvorena situacija ima tu prednost da se mogu kontrolirati uvjeti te se promatra ponašanje ispitanika koje vjerodostojno. No, ipak se ta prednost gubi zbog nedostatka prikaza realnog svakodnevnog života. (Larsen i Buss, 2008.)

### *2.2.3. Testovni podaci (T-podaci)*

Treći oblik mjerenja ličnosti su testovni podaci koji su u biti standardizirani testovi. Pri ovakvom načinu mjerenja ispitanici se stavljaju u standardiziranu testovnu situaciju. Mana ovakvog načina ispitivanja je što pojedini sudionici mogu probati pogoditi što se ispituje te prilagođavati svoje ponašanje kako bi se prikazali na određeni način. Osim toga, problem je i u tome što u testovnoj situaciji ispitanici mogu na pogrešan način shvatiti zadatak, a ne kao što je to zamislio voditelj eksperimenta. Ako se ne može dokazati jednako shvaćanje provođenja eksperimenta od strane ispitanika te voditelja eksperimenta, može doći do greške. Također može doći do toga da istraživači mogu nenamjerno utjecati na samo ponašanje sudionika kod provođenja eksperimenta, kao

npr. sam izbor osobe koja bi vodila eksperiment može izazvati da rezultati budu pristrani.

Iako imaju svoje nedostatke, T- podaci su jedan od najvažnijih izvora informacija o ličnosti. Imaju veliku prednost jer omogućuju da se izazove takvo ponašanje kod ispitanika koje je gotovo nemoguće opažati u svakodnevnim uvjetima. Ovakav način ispitivanja omogućuje istraživaču kontrolu nad okolinom te uklanjanje smetnji koje bi mogle utjecati na ponašanje ispitanika. T-podaci su odlični kada se trebaju testirati određene hipoteze jer se mogu kontrolirati varijable koje mogu imati određeni utjecaj na ispitanika. (Larsen i Buss, 2008.)

#### *2.2.4. Podaci o životnim ishodima (L-podaci)*

Podaci o životnim ishodima (L-podaci) je metoda prikupljanja podataka o osobi putem aktivnosti, događaja i ostalih ishoda u životu ispitanika putem javnosti. Da bi došli do L-podataka, istraživači često znaju koristiti S-podatke i O-podatke. Psiholozi ličnosti mogu na razne načine doći do raznih informacija koje im služe za procjenu osobnosti, kao što je kazna za prebrzu vožnju, posjedovanje oružja, prekršaj zbog nasilnog ponašanja. Osim toga može se provjeriti koliko je osoba uspješna u svom poslu ili npr. koliko je kreativna putem izdane knjige ili snimljene glazbe. Svi ovakvi izvori podataka i informaciju mogu poslužiti u provođenju analize ličnosti metodom L-podataka. Dakle L-podaci se temelje na podacima o osobi iz njenog svakodnevnog ponašanja u životu. Uočeno je također da su neki događaji u odrasloj dobi često povezani s izmjerenom ličnosti u ranijem periodu života. Iz toga možemo zaključiti da je odabir posla, rastava braka i neki ostali životni ishodi u biti projekcija naše ličnosti. Međutim treba svakako uzeti u obzir da na neke određene životne ishode mogu djelovati i ostali razni čimbenici kao npr. spol, rasa i etnicitet ili ostali životni uvjeti. Ali svakako treba uzeti u obzir da naše karakteristike ličnosti mogu biti jedan od niza drugih uzroka naših životnih ishoda. (Larsen i Buss, 2008.)

### **2.3. Crte ličnosti**

Osobine ličnosti se definiraju kao ustrajni obrasci načina na koji se osobe ponašaju, misle i osjećaju. Ova definicija nam govori kako osobine ličnosti služe trima glavnim

funkcijama, a to je za sažimanje, predviđanje te objašnjenje ponašanja osobe. Dakle, možemo zaključiti da nam ličnost može dati predviđanje kako će se pojedina osoba ponašati u određenim situacijama, kako će se osjećati i na koji način će razmišljati. (Pervin, Cervone, i John, 2008.)

*“Osobinama ličnosti nazivamo različite vrste dispozicija, naslijeđenih i stečenih, koje čine da pojedinac reagira na određeni način. Dosljednost u doživljavanju i ponašanju ljudi objašnjava se upravo postojanjem relativno trajnih i općenitih osobina ličnosti.”* (Šverko, Kljaić, Kolesarić, 1995.)

Psiholozi crte ličnosti predstavljaju kao skrivena obilježja pojedinca koja će uzrokovati određena ponašanja. Većinom psiholozi gledaju na crte ličnosti kao na relativno stabilne varijable koje se ne mijenjaju tijekom vremena kao ni u različitim situacijama. Dijele se u dvije skupine, a to su crte kao interna kauzalna svojstva i crte kao deskriptivni sažeci.

Prva skupina crta kao internih kauzalnih svojstva interpretira se kao prenošenje ponašanja, odnosno žudnje, želje i potrebe iz jedne situaciju u drugu. One objašnjavaju ponašanje pojedinca koji ih posjeduje i zato ih zovemo kauzalne. Psiholozi vjeruju da određena ponašanja mogu biti pritajena i kada se određeno ponašanje dogodi, velika je vjerojatnost da će se i ono iskazati. Kada je i odsutna sama ekspresija, pretpostavlja se da te crte postoje i tada iako se ne mogu opaziti.

Crte kao deskriptivni sažeci koriste crte kako bi se opisao model nečijeg ponašanja, a ne pretpostavlja se unaprijed uzrok nečijeg ponašanja. Psiholozi koji su ovako orijentirani prvo istražuju i pronalaze važne osobne razlike između pojedinaca, pa tek onda razvijaju teorije kojima pokušavaju objasniti određene obrasce ponašanja. (Larseni Buss, 2008.)

### *2.3.1. Identifikacija crta ličnosti*

Kroz povijest psihologije ličnosti korištena su tri temeljna pristupa koja se koriste za identifikaciju najvažnijih crta ličnosti. Jedan od pristupa je leksički pristup koji na temelju već određenih crta ličnosti opisuje razlike među ljudima. Statistički pristup je druga metoda određivanja važnih crta ličnosti koji na temelju faktorske analize ili sličnog procesa identificira glavne osobine. I treća metoda pomoću koje se može

identificirati crta ličnosti je teorijski pristup pomoću koje psiholozi na temelju neke teorije raspoznaju važne osobine ličnosti. (Larsen i Buss, 2008.)

### 2.3.1.1. Leksički pristup

*"Leksički pristup pri određivanju važnih crta ličnosti započinje leksičkom hipotezom: sve važne individualne razlike bit će kodirane u prirodnom jeziku."* (Larsen i Buss, 2008.) Tijekom određenog vremena psiholozi nalaze termini za uočene i važne razlike među ljudima kako bi se moglo dalje o tom razlikama raspravljati. Kada govorimo o leksičkom pristupu on primjenjuje dva kriterija putem kojih identificira važne crte ličnosti:

- frekvencija sinonima i
- međukulturalna univerzalnost.

Identifikacije crte ličnosti putem kriterija frekvencije sinonima se primjenjuje na način da je neka individualna razlika važna dimenzija ukoliko ima više riječi koje ga označavaju. Npr. kada koristimo dimenziju dominantnosti možemo primjenjivati i termine kao što su moćan, nasilan, šefovski, naređivački, utjecajan, asertivan, nadmoćan, arogantan. Kod dimenzija koje imaju toliko puno sinonima gdje svaki na važan ali pomalo drugačiji način pokriva dominantnost, ukazuje na to da je dominantnost važna crta individualnih razlika.

Drugi važan kriterij za identifikaciju crta ličnosti je međukulturalna univerzalnost gdje se važnost individualnih razlika mjeri postojanjem riječi u više jezika. Najvažnije opazljive dimenzije ličnosti trebale bi imati odgovarajući terminu svakom jeziku (Saucider i Goldberg, 1996.). Dakle univerzalna crta ličnosti se smatra onom koja je dovoljno važna da se u svakoj kulturi može pronaći termin kojim se ona opisuje.

Problem kod leksičkog pristupa je taj što nisu uvijek svi termini jasno naznačeni i može se njihovo značenje shvatiti na metaforičan način. Osim toga mnoge termine koje je teško razumjeti treba isključiti jer ljudi ne znaju njihovo značenje. Problem koji još nailazimo kod leksičkog pristupa je i taj što se ličnost označava različitom vrstom riječi kao što su pridjevi, imenice i prilozi. U okviru leksičkog pristupa psiholozi su uglavnom usmjereni na pridjeve jer je najveći broj dimenzija ličnosti opisano pridjevskim opisima crta ličnosti. (Larsen i Buss, 2008.)



### *2.3.1.2. Statistički pristup*

Kada govorimo o statističkom pristupu tada se identifikacija crta ličnosti odvija putem skupine čestica koje budu povezane s osobnošću. Baš kao i leksičkom pristupu to budu riječi koje karakteriziraju crte ličnosti. Statistički pristup se koristi u slučajevima kada psiholozi dođu do velikog i raznovrsnog skupa pridjeva. Cilj ovakvog pristupa identifikacije crta ličnosti je da se dođe do glavnih dimenzija ličnosti. U statističkom pristupu postoji više postupaka koji se koriste kako bi se došlo do rezultata. Faktorska analiza je najčešće korišten proces i ona povezuje skupove čestica koje idu jedna s drugom, ali ne povezuje se drugim skupovima čestica. Ovaj pristup se često koristi zato što se tako lakše određuju zajednička obilježja varijabli ličnosti. Također je praktična jer se putem nje može smanjiti prevelik broj osobina ličnosti u one koje su osnovne. Kod korištenja ove analize je bitno da se pazi da neka važna osobina ličnosti ne bude izostavljena pa da na kraju ne bude ni prikazana u rezultatima.

### *2.3.1.3 Teorijski pristup*

Identifikacija važnih dimenzija pojedinačnih razlika crta ličnosti teorijskim pristupom temelji se na teoriji koja govori koje su varijable važne. Za razliku od statističkog pristupa koji se temelji na unaprijed određenim varijablama, teorijski pristup određuje koje je varijable važno izmjeriti. Npr. teoretičarima samoaktualizacije će biti važno izmjeriti pojedinačne razlike u visini razine motivacije za samoaktualizaciju. Iz toga možemo zaključiti da teorijski pristup strogo može određivati važnost pojedinih varijabli.

### *2.3.2. Taksonomije ličnosti*

U psihološkim knjigama naći ćemo brojne taksonomije ličnosti. Većina njih je u biti samo popis crta ličnosti koje su svoje mjesto dobile na temelju istraživanja psihologa ličnosti. Do tih crta ličnosti se uglavnom dolazilo faktorsko – analitičkim i kliničkim istraživanjem. "Povijest teorija ličnosti sastoji se od ljudi koji su na nesreću svih dokazivali svoje privatne opsesije." (Hogan, 1983.).

Ovo poglavlje obrađuje najvažnije i najčešće korištene taksonomije ličnosti jer su one najbolje empirijski i teorijski potkrijepljene. (Larsen i Buss, 2008.) Među njih spadaju Eysenckov hijerarhijski model ličnosti, Cattellova taksonomija ličnosti ili tzv. sustav 16 faktora ličnosti, zatim kružne taksonomije ličnosti te na kraju najpoznatiji petofaktorski model koji ću također koristiti i u istraživačkom dijelu ovog rada.

### *2.3.2.1. Eysenckov hijerarhijski model ličnosti*

Eysenckov hijerarhijski model ličnosti je dobio po njegovom utemeljitelju Hansu Eysencku. Ovaj model ima najčvršće temelje u biologiji odnosno ovaj model ima svoju osnovu na heritabilnima i fiziološkim osobinama koje se očituju kod pojedinca. U skladu s time Eysenckov model broji tri glavne crte ličnosti, a to su :

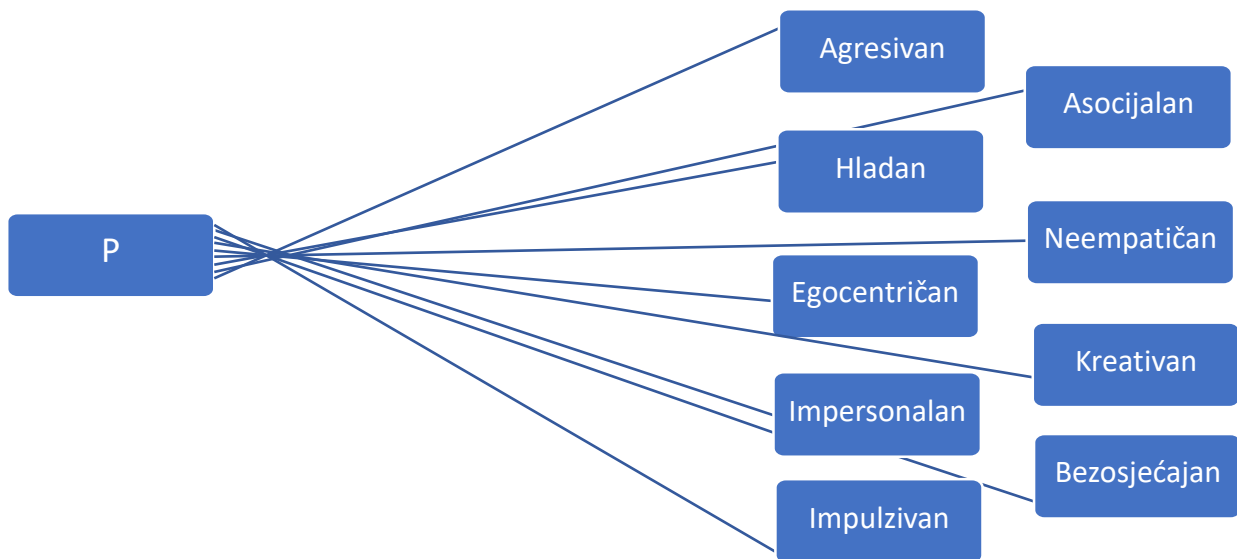
- ekstraverzija – introverzija (E),
- neuroticizam – emocionalna stabilnost (N) i
- psihoticizam (P).

Temeljna dimenzija ličnosti u Eysenckovom sustavu se određuje prema visini heritabilnosti. Brojna istraživanja genetike ponašanja su prikazala da su sve tri Eysenckove dimenzije ličnosti heritebilnem, baš kao i druge crte ličnosti. Osim na temelju heritabilnosti, drugi kriterij prema kojem se određuje crte ličnosti u ovom modelu je fiziološka osnova. Istraživanjem je dokazano da ekstraverzija ima povezanost s pobudljivošću središnjeg živčanog sustava, neuroticizam je povezan s osjetljivošću autonomnog živčanog sustava, te psihoticizam je povezan s visokom razinom testosterona i niskom razinom monoamin oksidaze (MAO). (Larsen, Buss, 2008.)

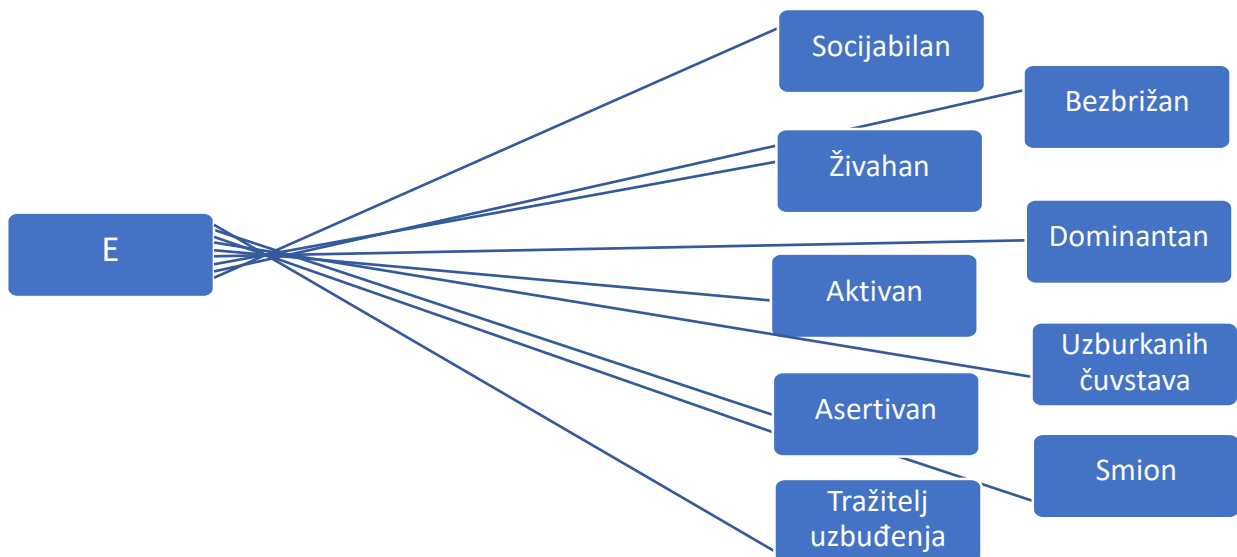
Eysenck je crte ličnosti strukturirao na način da se svaka od njih nalazi na vrhu vlastite hijerarhije. (Slika 1) Dakle svaka pojedina "supercrta" (P, E, N) se nalazi na vrhu pojedine hijerarhije i predstavlja široku crtu ličnosti, a zatim svaka od tih crta obuhvaća još više užih crta koje su također hijerarhijski raspoređene, a ispod svake uže crte ličnosti nalazi se i treća razina koja prikazuje uobičajene navike i reakcije. Najniža razina hijerarhije prikazuje specifične reakcije, međutim ako se ustanovi njihovo učestalo ponavljanje one postaju crte ličnosti na trećoj razini. (Larsen i Buss, 2008.)

Slika 1. Eysenckova hijerarhijska struktura glavnih osobina ličnosti

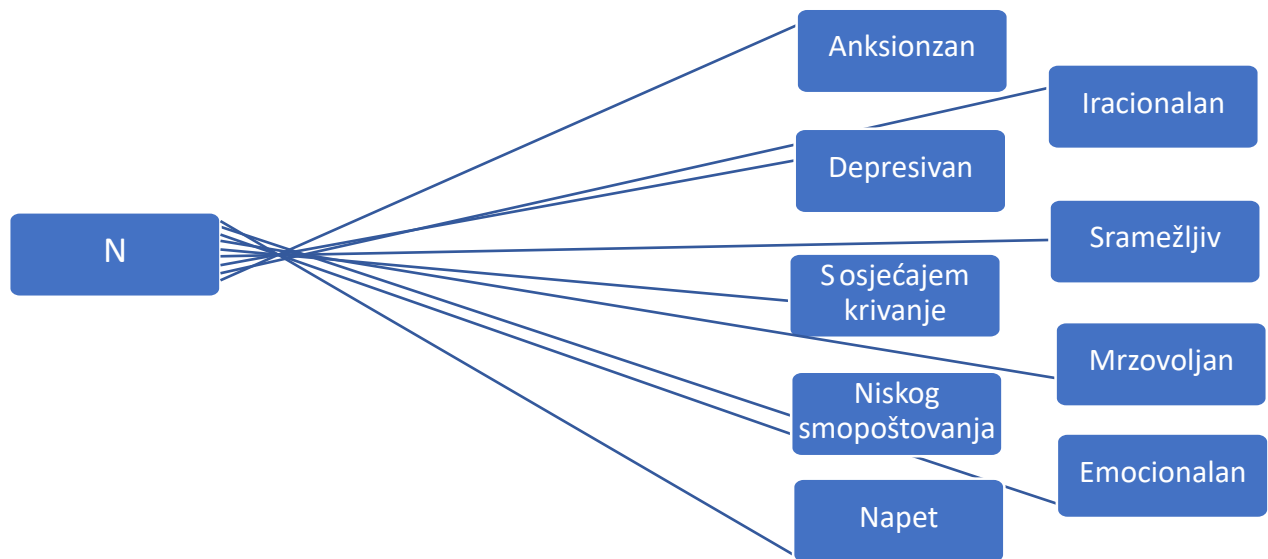
(a) Hijerarhijska struktura psihoticizma (P)



(b) Hijerarhijska struktura ekstraverzije (E)



(c) Hijerarhijska struktura neuroticizma (N)



Izvor: Larsen i Buss, 2008., str. 76.

Dakle jedna od crta ličnosti je psihoticizam (P). Kao što možemo vidjeti iz prikaza (slika 1 (a)), njega obilježavaju agresivnost, egocentričnost, impulzivnost, kao i nedostatak empatije prema drugima. Osim toga takve osobe su često asocijalnog ponašanja odnosno vole provoditi vrijeme sami. Također ih obilježava nehumanost i okrutnost, te često pokazuju neosjetljivost na bol kao i bezosjećajnost i nerazumijevanje tuđe patnje.

Druga crta ličnosti u Eysenckovom hijerarhijskom modelu ličnosti je ekstravezija. Osobe koje obilježava ovakva crta ličnosti su jako aktivne, živahne, spremne na avanture, dominantne te iznimno društvene (slika 1 (b)). Obilježava ih učestala potreba da traže nove ljude oko sebe, vole zabave te imaju puno prijatelja. Iznimno su bezbrižni i vrlo aktivni u svim prilikama. (Eydenyk i Eysenck, 1975.)

Oprečno od ekstraverta je introvert koji više voli provoditi vrijeme sam. Uobičajeno to budu osobe koje vole mir i mirnije aktivnosti. Često su distancirani od ostalih ljudi i imaju puno manji krug bliskih prijatelja za razliku od ekstraverta. Obilježava ih također dobra organiziranost, te predvidiv životni stil, odnosno vole i teže rutini. (Larsen i Kasimatis, 1990.)

Neuroticizam (N) je treća crta ličnosti ovog modela. Iz prikaza (slika 1 (c)) je vidljivo da ovu crtu ličnosti obilježava anksioznost, manjak samopoštovanja, sramežljivost, napetost, mrzovoljnost kao i iracionalnost. Kod ovakvih osoba u slučaju negativnih

emocija biti će istaknutije jače reakcije od emocionalno stabilne osobe. Dakle kod njih se može očekivati puno viši stupanj emocionalne reakcije u slučaju uobičajenog stresa.

Suprotno neuroticizmu se nalazi emocionalna stabilnost. Obilježava ju kao što i sam naziv govori emocionalna sigurnost i pouzdanost kod osobe, kao i uravnoteženost što je velika razlika s obzirom na neuroticizam. Također će pri svakodnevnom stresu reagirati puno smirenije i imati manje burne reakcije. (Larsen i Buss, 2008.)

### 2.3.2.2. Cattellova taksonomija: Sustav 16 faktora ličnosti

Cattelovu taksonomiju ličnosti ili sustav 16 faktora ličnosti je razvio Raymon Cattell po kojemu je i dobila naziv. Razvio ju je na temelju faktorske analize jer je uvidio objektivne i čvrste znanstvene temelje. Cattellov cilj je bio da dođe do što bolje definiranih i opisanih dimenzija individualnih razlika. Ova taksonomija ličnosti je osmišljena po uzoru biokemijskog istraživanja vitamina, odnosno faktori ličnosti su označavani slovima baš kao i vitamini. Neki faktori su izbačeni iz sustava pa tako nedostaju pojedina slova, a pojedini faktori su označeni kombinacijom slova i brojke jer su to specifični faktori pronađeni u prvom redu upitnika samoiskaza. Sustav 16 faktora ličnosti je zapravo najveća taksonomija ličnosti. Osim toga Cattell je razvio empirijske strategije za pronalaženje osnovnih dimenzija ličnosti, a to je dovelo do oblikovanja kompletnog temelja za istraživanje crta ličnosti. (Larsen i Buss, 2008.)

Tablica 1. Skale 16PF modela

1.	Faktor A: interpersonalna toplina	Srdačni, privlačni, ugodni, vole biti s drugima i pomagati drugima, prilagođavaju se potrebama drugih
2.	Faktor B: inteligencija	Grubi indikator intelektualnog funkcioniranja ili efikasnosti obrade informacija
3.	Faktor C: emocionalna stabilnost	Visoka razina emocionalnih resursa pomoću kojih se uspješno nosi s izazovima svakodnevnog života, sposobnost postizanja postavljenih

		ciljeva, teško ih je omesti i imaju dobru emocionalnu kontrolu, otpornost na stres
4.	Faktor E: dominantnost	Asertivnost, agresivnost, kompetitivnost, jačina i izravnost u odnosima s drugima, nametanje svojih ideja i postupanje po vlastitu nahođenju
5.	Faktor F: impulzivnost	Lakosmisleni, živahni, entuzijastični, imaju puno prijatelja, uživaju u zabavama, vole putovati, preferiraju poslove koji uključuju raznovrsnost i promjenu
6.	Faktor G: konformizam	Tvrdoglavi, poštuju autoritete, rigidni, konformisti, vole pravila i red, ne vole novosti i iznenađenja
7.	Faktor H: hrabrost	Vole biti u centru pažnje, skloni avanturizmu, poduzetni, otvoreni, samouvjereni, lako prelaze u nove socijalne grupe, nisu socijalno anksiozni
8.	Faktor I: osjetljivost	Umjetnički tipovi, nesigurni, ovisni, prezaštićeni, preferiraju uvjerenje nad prisilom prilikom obavljanja posla
9.	Faktor L: sumnjičavost	Sumnjičavi, ljubomorni, dogmatični, kritični, razdražljivi, stalno gundaju, jako brinu o tome što će drugi misliti o njima, kritični prema drugima
10.	Faktor M: maštovitost	Nekonvencionalni, nepraktični, na bave se svakodnevnim stvarima, zaboravljaju nevažne stvari, nisu zainteresirani za mehaniku
11.	Faktor N: prepedenost	Ljubazni, diplomatični, rezervirani, dobri u upravljanju dojmova koje ostavljaju na druge, socijalno odmjereni, dobro kontroliraju vlastito ponašanje

12.	Faktor O: nesigurnost	Brinu, osjećaju se krivima, mrzovoljni, imaju često razdoblja depresije, često se osjećaju odbačenima, osjetljivi na kritike drugih, lako se uznemire, anksiozni, često usamljeni, sami sebe osuđuju i ponižavaju
13.	Faktor Q1: radikalizam	Liberalnih stavova, inovativni, analitički, osjećaju da društvo treba odbaciti tradiciju, preferiraju prekid s ustaljenim načinom obavljanja poslova
14.	Faktor Q2: samodostatnost	Preferiraju samoću, ne vole biti dio odbora ili uključeni u grupni rad, ne trebaju tuđu potporu
15.	Faktor Q3: samodisciplina	Preferiraju organiziranost, razmisle prije nego što nešto kažu ili učine, uredni su, ništa ne vole prepustiti slučaju
16.	Faktor Q4: anksioznost	Anksiozni, frustrirani, obično im, nakon uznemirenja, treba puno vremena da se smire, iritiraju ih male stvari, lako se naljute ne druge, često imaju problema sa spavanjem

Izvor: Larsen i Buss, 2008., str. 80

### 2.3.2.3. Kružne taksonomije ličnosti

Glavi pobornici kužne taksonomije ličnosti u dvadesetom stoljeću su bili Timothy Leary i Jerry Wiggins. Wiggins je zagovarao da su sve važne individualne razlike zapravo kodirane unutar prirodnog jezika. Poistovjetio je termine crta ličnosti s različitim načinima po kojima se ljudi razlikuju. Interpersonalne crte su jedna od individualnih razlika koje definiraju što ljudi rade jedni drugima i što rade zajedno odnosno interakcija ljudi koja uključuje razmjenu, a nju određuju ljubav i status: "interpersonalni događaji mogu se odrediti kao dijade interakcije koje imaju relativno jasne socijalne (status) i

emocionalne (ljubavne) posljedice za oba sudionika" (Wiggins, 1979.). Dok je druga vrsta individualnih razlika određena temperamentalnim crtama, karakternim crtama, materijalnim crtama, crtama stavova, mentalnim crtama i fizičkim crtama. (Larsen i Buss, 2008.)

Wigginsov kružni model ima tri osnovne prednosti:

1. Prva prednost je da ovaj model ima precizno definirano interpersonalno ponašanje. S obzirom na razmjenu statusa ili ljubavi, lako je locirati te transakcije u određeno područje kružnog prikaza. Moguće je prikazati iskazivanje ljubavi i prikazivanje statusa, ali isto tako je moguće i prikazivanje uskraćivanja ljubavi i nepriznavanje statusa.
2. Druga prednost kružnog modela je što on definira odnosi pojedinih crta s ostalim crtama unutar modela. Postoje tri vrste odnosa, a to je odnos blizine, bipolarnost i ortogonalnost. Odnos blizine prikazuje koliko su crte unutar modela bliske jedna drugoj. Bipolarnost prikazuje odnos crta koje se nalaze na suprotnim stranama kruga i koje si međusobno negativno kompariraju. Te treći odnos je ortogonalnost koji prikazuje koje su crte međusobno nepovezane.
3. Treća prednost modela, ujedno i ključna prednost je što psiholozima ukazuje na slabosti u proučavanjima interpersonalnog ponašanja. Kružna taksonomija ličnosti ukazuje istraživačima na koja područja psihičkog funkcioniranja trebaju obratiti pozornost.

Osim prednosti kružni model ima i jedan nedostatak, a to je da interpersonalni nacrt ima samo dvije dimenzije. (Larsen i Buss, 2008.)

#### *2.3.2.4. Petofaktorski model*

Petofaktorski model ličnosti ima više naziva, a to su: petofaktorski model, model pet velikih faktora, visokih pet faktora. Kako i sam naziv govori petofaktorski model broji pet velikih faktora koje označavaju crte ličnosti:

1. Ekstraverzija,
2. Ugodnost,



3. Savjesnot,
4. Emocionalna stabilnost i
5. Otvorenost/intelekt.

Lewis Goldberg je opisao najdetaljnije i najopćenitije pojedine faktore ličnosti koristeći pridjevske deskriptore crta. Dakle, ključni bi opisi pojedinih crta ličnosti odnosno pet faktora bili sljedeći:

1. Ekstraverzija: pričljiv, ekstravertiran, asertivan, izravan, otvoren nasuprot sramežljiv, tih, introvertiran, plah, inhibitan
2. Ugodnost: suosjećajan, ljubazan, topao, pun razumijevanja, iskren nasuprot ne suosjećajan, neljubazan, grub, okrutan.
3. Savjesnost: organiziran, uredan, praktičan, promptan, pedantan nasuprot neorganiziran, neuredan, nepažljiv, površan, nepraktičan.
4. Emocionalna stabilnost: miran, opušten, stabilan nasuprot mrzovoljan, anksiozan, nesiguran.
5. Intelekt ili maštovitost: kreativan, maštovit, intelektualan nasuprot nekreativan, nemaštovit, ne intelektualan.

Osim što se petofaktorski model može mjeri pojedinim riječima, mogu se koristiti i mjere u obliku rečenica. Paul T. Costa i Robert R McCrae su razvili takav mjerni instrument naziva NEO-PI-R: neuroticizam-ekstravezija-otvorenost (NEO), inventar ličnosti (PI) i revidirana verzija (R).

U petofaktorskom modelu svaki pojedini faktor uključuje više specifičnih "faceta". One daju bogatstvo opisa pojedinih faktora, kao i kompleksnost i nijansiranost opisa same ličnosti.

Kao što znamo petofaktorski model broji pet faktora. Generalno su oko prva četiri faktora psiholozi suglasni, ali i dalje postoje neslaganja oko petog faktora. Označavan je na različite načine kao npr.: kultura, inteligencija, otvorenost, profinjenost, intelekt, maštovitost i sl. Do nesuglasnosti oko tog petog faktora najviše dolazi zbog kulturoloških razlika jer nisu u svim kulturama jednako važne pojedine individualne razlike.

Jedna od crta ličnosti u petofaktorskom modelu je ekstraverzija. Osobe koje imaju tu crtu ličnosti obilježava učestala socijalna interakcija i potreba za zabavljanjem. Osim toga lako ih je prepoznati jer uobičajeno su glavni pokretači dizanja atmosfere na društvenim okupljanjima. Ključno obilježje ekstraverzije je upravo ta socijalna pažnja (Aston, Lee i Paunonen, 2002.). Imaju također tendenciju preuzimanja glavne uloge vođe. Ekstraverti su između ostalog sretnije osobe i intenzivnije pokazuju svoje pozitivne emocije. (Fleeson, Malanos i Achille, 2002.)

Druga crta ličnosti u ovom modelu je ugodnost. Osobe s ovom crtom ličnosti će često koristiti pregovore i dogovore kod rješavanja raznih sukoba (Graziano i Tobin, 2002.). Dakle glavni cilj osobe koju obilježava ugodnost kao crta ličnosti je harmoničnost u životu, odnosno u socijalnim interakcijama. Također ima je jako važna kooperativnost u obiteljskom dijelu života.

Treća crta ličnosti petofaktorskog modela je savjesnost. S obzirom da sam naziv ove crte ličnosti opisuje jedno od obilježja ove crte, možemo već sami zaključiti koja bi to još ostala obilježja bila. Prvenstveno bi to bio jaki fokus prema vlastitom cilju, te izniman rad i marljivost na tome. Lako su prepoznatljivi po svojoj točnosti i preciznosti. S obzirom da su jako odgovorni i pouzdani, uobičajeno u životu nižu veće uspjehe od osoba koje nemaju tu crtu ličnosti. Dakle oni će imati viši prosjek ocjena, biti zadovoljniji svojim poslom, imati veću sigurnost na poslu te njegovati kvalitetnije socijalne odnose. (Langford, 2003.)

Emocionalna stabilnost je četvrta crta ličnosti petofaktorskog modela. Ova crta ličnosti ukazuje na to kako se osobe mogu nositi sa stresnim situacijama i nepredvidivim situacijama u životu. U slučaju kada je prisutna emocionalna nestabilnost kod osoba, tada dolazi do velikih i češćih promjena raspoloženja kod pojedinaca (Murray, Allen i Trinder, 2002.). Osim toga emocionalno nestabilni ljudi su skloni stvaranju prepreka iako je u pitanju uspješno postignuće i situacija (Ross i sur., 2002.).

Peta crta ličnosti je otvorenost. Osobe s ovom crtom ličnosti imaju tendenciju eksperimentiranja s novom hranom, također traženje novih iskustava i uzbuđenja, pa čak su i otvoreni prema vanbračnim vezama (Buss, 1993.). Osobe koje imaju visoko izraženu crtu ličnosti otvorenosti, istraživanjem je prikazano da teško mogu zanemarivati neke prethodno doživljene podražaje (Peterson, Smith i Carson, 2002.)

Životne ishode pojedine osobe je najbolje previdjeti kombinacijom pojedinih faktora crta ličnosti. Takvim pristupom će bolje biti objašnjeno ponašanje osobe, nego na temelju samo jednog faktora. Osobe koje imaju visoke ocjene u školi će biti opisane faktorima visoke savjesnosti i viskom razinom emocionalne stabilnosti (Chamorro-Premuzic i Furnhm, 2003.). Zašto baš ta dva faktora? Zato što je vrlo niska vjerojatnost da će savjesna osoba biti spremna odlagati učenje, te će mu emocionalna stabilnost pridonijeti u nošenju sa stresnom situacijom koju nosi učenje, pa i sam ispit (Watson, 2011.).

Petofaktorski model je možda čak i najčešće korišten model od svih taksonomija ličnosti. S obzirom da su čak četiri faktora se pokazala konstantnima u nizu raznih istraživanja psihologa, izvora podataka, uzoraka, jezika i kultura, smatra se najizdržljivijim modelom crta ličnosti. Osim toga petofaktorski model ili tzv. model velikih pet faktora se može pronaći jako često u osnovama mnogih upitnika ličnosti.

### **3. Vodstvo**

Vodstvo se raznim istraživanjima pokazalo kao kompleksni proces koji ima širok spektar teorijskih pristupa. Neki ga interpretiraju kao osobinu ili ponašanje, dok ga neki vide iz točke obrade podataka ili pak točke odnosa. (Northouse, 2010.)

Oko vodstva se vodi puno polemike oko njegove definicije. Međutim ono je svakako jedan od najvažnijih faktora uspješnosti jednog poduzeća, pa je u skladu s time u velikom fokusu i poslovne i šire javnosti. (Buble, 2011.)

Vodstvo ima glavnu ulogu u učinkovitom i racionalnom provođenju zajedničkih aktivnosti. Ono obilježava jasno definiranje smjernica i vizije budućnosti, stvaranje smisla u kojem pravcu se želi djelovati kao skupina, efikasnu podjelu i koordinaciju rada, ali i motiviranje članova organizacije kako bi što više doprinijeli ciljevima jednog kolektiva. (Tipurić, 2020.)

### 3.1. Definicija i sadržaj vodstva

Postoji niz definicija vodstva iz razloga što svaki pojedini autor ga kreira na način da ga prilagođava svojim individualnim stajalištima, kao i prema aspektu fenomena koji je najinteresantniji. (Buble, 2011.)

Nemoguće je pronaći iste definicije kod pojedinih autora, ali ipak svaka od njih sadrži približne elemente.

Tako Bass (1981.) definiciju vodstva opisuje kao sposobnost vođe da utječe, usmjerava i inspirira ljude da postižu željene ciljeve.

Koontz/Weihrich (1988.) su postavili sličnu definiciju da je vodstvo proces kojim se utječe na ljude da spremno ostvaruju grupne ciljeve.

Cole (1990.) ističe da je vodstvo dinamički proces u kojem jedna osoba utječe na drugu kako bi ona izvršavala grupni zadatak.

Hellriegel/Slocum postavili su definiciju vodstva kao mogućnost vođe da utječe, usmjerava i nadahnjuje pojedince da ostvaruju željene ciljeve. (Buble, 2011.)

Gatewood/Taylor/Farell kreirali su također sličnu definiciju da je vodstvo proces utjecanja na akcije pojedinaca ili grupa ka ostvarenju ciljeva. (Buble, 2011.)

Daft je definiciju vodstva postavio kao sposobnost utjecanja na ljude prema ostvarenju ciljeva. Ideja ove definicije je da vođe trebaju biti uključeni i s ostatkom ljudi u ostvarivanju ciljeva. (Buble, 2011.)

U definiciji Griffina nalazimo pak da je vodstvo i proces i osobina. Ukoliko je usmjerenje na ono što vođa trenutno radi, onda se promatra kao proces. Odnosno vodstvo bi trebalo biti upotreba neprisilnog utjecaja kako bi se došlo do oblikovanja organizacijskih ciljeva, motiviralo ljude na ostvarenje tih ciljeva, te na kraju došlo do definirane organizacijske kulture. Ako je pak vodstvo skup karakterističnih obilježja pojedinca koji se percipiraju kao vođe, onda se promatra kao osobina. (Buble, 2011.)

Jedan od definicija vodstva je također da je ono sposobnost i način na koji vođe utječu na ljude, kako na skupine tako i na pojedince, da ostvare ciljeve unutar definirane vizije. (Belak, 2014.)

Pojam vodstva je pak Bernard M. Bass definirao kao interakciju između više članova grupe koja često uključuje strukturiranje ili restrukturiranje situacije, te očekivanja članova. (Belak, 2014.)

Sonny Newman, predsjednik kompanije EE Technologies je izjavio da je vodstvo utjecaj na druge uz pomoć vlastitog karaktera i primjera, te poniznosti koju treba emitirati sam vođa. (Belak, 2014.)

Iako ima puno različitih definicija vodstva, ipak se mogu istaknuti sljedeće ključne karakteristike:

- a) Vodstvo je proces,
- b) Vodstvo uključuje utjecaj,
- c) Vodstvo se odvija u kontekstu grupe i
- d) Vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

S obzirom na navedene karakteristike možemo definirati vodstvo kao proces u kojem pojedinac odnosno vođa utječe na grupu kako bi ona ostvarivala zajedničke ciljeve. (Northouse, 2010.)

Ako vodstvo definiramo kao proces, a ne kao osobinu ili karakteristiku unutar vođe, znači da je to transakcijski događaj koji se odvija između vođe i sljedbenika. Taj proces podrazumijeva utjecaj vođe na sljedbenike, ali i utjecaj sljedbenika na vođu. Dakle naglašava se da je u pitanju interakcijski odnos. (Northouse, 2010.)

Vodstvo je proces koji se odvija unutar skupina odnosno grupa ljudi, gdje se i odvija samo utjecanje vođe na tu skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. Osim toga ono uključuje usmjerenost odnosno težnju ka izvršenju zajedničkih ciljeva. Dakle vodstvo je između ostalog i usmjeravanje grupe da izvršavaju određene zadatke. (Northouse, 2010.)

Vodstvo je uspješno kada su podređeni spremni slijediti svojeg vođu. To se najčešće događa u slučajevima kada sam vođa posjeduje prednosti ili određeni utjecaj, kao npr. mogućnost boljeg radnog mjesta, dobivanje povišice plaće, promaknuće i sl. (Buble, 2000.)

Vodstvo je u biti proces koji mora uspostaviti ravnotežu između okupljanja, motiviranja i usmjeravanja ljudi s izvođenjem kompleksnosti zadatka koji je potrebno obaviti. Kad se sve zajedno sažme, vodstvo se odvija u kolektivu u kojem je potrebno da se članovi nadahnjuju, povežu i usmjere u provedbu zajedničkog cilja. Ono ima ulogu razvijanja međusobno razumijevanje, usađuje poželjne vrijednosti u kolektiv te uspostavlja ravnotežu. (Tipurić, 2020.)

### *3.1.1. Vodstvo i moć*

Vodstvo i moć su usko povezani zato što je moć ključna sastavnica procesa utjecanja na druge ljude. Dakle moć možemo definirati kao sposobnost utjecanja. Ukoliko osoba može djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih znači da ona posjeduje moć. Primjeri ljudi koji mogu utjecati na druge ljude su liječnici, učitelji, treneri te političari. Oni kada koriste svoju moć u nama izazivaju potrebu za promjenom. (Northouse, 2010.)

French i Raven su definirali moć kao odnos dvije osobe gdje jedna utječe, a na drugu se utječe kako bi napravila ono što inače ne bi učinila. Postoji pet tipova moći:

1. Legitimna,
2. Nagradna,
3. Prisilna,
4. Referentna i
5. Stručna moć.

Ukoliko vođa posjeduje svaki pojedini izvor moći, veća je mogućnost da će jače utjecati na stavove, vrijednosti ili ponašanja drugih. (Buble, 2000.)

Temelj legitimne moći je u hijerarhijskom položaju vođe odnosno ona predstavlja formalni autoritet vođe. U praksi bi to značilo da će predsjednik kompanije imati veću moć od potpredsjednika. Taj princip se proteže kroz kompletni hijerarhijski sustav jedne kompanije, što znači da osobe smještene na najnižoj hijerarhijskoj razini imaju i najmanju legitimnu moć.

Ideja nagradne moći leži u sposobnosti vođe da nagrađuje zaposlenike ukoliko oni spremno izvršavaju ciljanje zadatke. Jačina ove moći ovisi o nagradama koje je vođa spreman dati podređenima kao i o samom povjerenju da će tu nagradu dobiti.

Jedna od vrsta moći je i prisilna moć koja daje vođi pravo sankcija koje može primijeniti ukoliko se podređeni ne ponašaju u skladu s njegovim očekivanjima. Sankcije koje može primijeniti mogu biti različite, ovisno o odluci vođe. Neke od njih su smanjenje plaće, suspenzija pa može biti čak i otkaz.

Referentna moć se pak očituje kroz identifikaciju podređenih s vođom. To znači da podređeni osjećaju da su jedinstvo i imaju potreba za tom identifikacijom. Na taj način vođa vrši utjecaj na podređene bez da ga stvarno vrši.

Zadnja vrsta moći je stručna moć čiji je temelj na specijalnim znanjima koje posjeduje vođa, odnosno na području u kojem vođa raspolaže većim znanjima. Ukoliko vođa svoju stručnu moć počne širiti van svog područja, može doći do gubitka povjerenja od strane podređenih pa samim time i stručne moći. (Buble, 2000.)

Upotreba stručne i referentne moći može rezultirati angažiranjem. Kombinacija legitimne i nagradne moći može rezultirati udovoljavanjem. Korištenje prisilne moći može doći do otpora podređenih. Korištenje određenih tipova moći u određenim situacijama može dati najbolje rezultate. U skladu s time vođa će kombinirati i birati tipove moći koje su najbolje se određenu situaciju. (Buble, 2000.)

Dakle vođe imaju razne tipove moći kojima upravljaju drugima. Moć je nešto što proizlazi iz odnosa vođe i sljedbenika, te služi kao oruđe kojim usmjerava sljedbenike da radom dolaze do zajedničkih ciljeva i provedbe zadataka. (Northouse, 2010.)

### *3.1.2. Vodstvo i upravljanje*

Vodstvo i upravljanje su dva slična procesa. Oba procesa uključuju utjecaj na podređene, rad s ljudima, te usmjerenje ka uspješnom ostvarenju cilja. Međutim, oni se i međusobno razlikuju. U tablici (2) možemo vidjeti koje su to razlike između ova dva procesa. Kao glavnu funkciju upravljanja možemo vidjeti red i dosljednost u organizacijama, dok je kod vodstva to izazivanje promjena i pokret. Dakle upravljanje

je traženje reda i stabilnosti odnosno smanjenje kaosa u organizacijama, dok je vodstvo traženje adaptivne i konstruktivne promjene. (Northouse, 2010.)

Tablica 2. Funkcije menadžmenta i vodstva

<b><u>MENADŽMENT</u></b> <b><u>Izaziva red i dosljednost</u></b>	<b><u>VODSTVO</u></b> <b><u>Izaziva promjene i pokret</u></b>
<b><u>Planiranje i financije</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Određivanje plana</li> <li>• Postavljanje rokova</li> <li>• Alociranje resursa</li> </ul>	<b><u>Određivanje smjera</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje vizije</li> <li>• Pojašnjenje cjeline</li> <li>• Postavljanje strategija</li> </ul>
<b><u>Organiziranje i briga o osoblju</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiranje</li> <li>• Raspodjela zadataka</li> <li>• Određivanje pravila i procedura</li> </ul>	<b><u>Uključivanje ljudi</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objašnjavanje ciljeva</li> <li>• Traženje predanosti</li> <li>• Gradnja tima i koalicija</li> </ul>
<b><u>Kontrola i rješavanje problema</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj stimulacije</li> <li>• Stvaranje kreativnih rješenja</li> <li>• Korektivni postupci</li> </ul>	<b><u>Motiviranje i poticanje</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiriranje i davanje energije</li> <li>• Prenošnje ovlasti na podređene</li> <li>• Zadovoljavanje potreba</li> </ul>

Izvor: Buble, 2011., str. 32

I vodstvo i upravljanje su jako važni u jednoj organizaciji ukoliko se teži ka napretku. Ukoliko organizacija ima jaku upravu bez vodstva može doći do preopterećenosti birokracijom, a ako ima jako vodstvo bez uprave, može doći do nesvrhovitih promjena radi same promjene. Dakle iz toga možemo zaključiti da organizacija mora imati i sposobnu upravu i vješto vodstvo. (Northouse, 2010.)

U knjizi Bennis i Nanus (1985.) se navodi da se vodstvo i upravljanje poprilično razlikuju. Upravljanje se definira kao izvršavanje aktivnosti i vladanje rutinom, a vodstvo se definira kao utjecaj na druge i stvaranje vizije promjena. (Northouse, 2010.)

Osim vidljivih razlika između ova dva pojma, postoje i velike sličnosti odnosno preklapanja. Menadžeri su uključeni u vodstvo kada utječu na druge kako bi se zadovoljili svoje potrebe, a s druge strane su vođe uključene u upravljanje kada planiraju, organiziraju, te brinu o osoblju i nadzoru. Dakle i funkcija vođenja i



upravljanja utječe na skupinu ljudi kako bi se došlo do ostvarenja cilja. (Northouse, 2010.)

Postoje četiri načina gledišta na vodstvo i menadžment:

1. Menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju,
2. Menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju,
3. Menadžment i vodstvo su slični,
4. Vodstvo je komponenta menadžmenta. (Buble, 2011.)

Menadžment, planiranje i vodstvo se međusobno nadopunjuju i isprepliću te zajedno tvore "uporični organizacijski trokut" (Ohmae, 1982.). Ali ipak na kraju je vidljivo da vodstvo nema isto značenje kao i menadžment, te da se upravljanje ne može poistovjetiti s vodstvom. (Tipurić, 2020.)

### **3.2. Osobine uspješnog vođe i njegova obilježja**

Vođa se najčešće definira kao netko tko svojim utjecajem na ostale članove organizacije potiče na akciju i suradnju između ostalih u svrhu ostvarivanja ciljeva. Dobar vođa ne stavlja sebe na čelo grupe, već djeluje tako da inspirira i potpomaže ostalim članovima kako bi ih motivirao da maksimalno pokažu svoje sposobnosti. (Buble, 2000.)

U svojoj knjizi Hellriegel/Slocum (1998.) navode pet sposobnosti koje bi trebao imati uspješni vođa:

1. Dijeljenje moći s podređenim tako da ih uključuje u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti;
2. Dobra intuicija kod pokretanja promjena i akcija na vrijeme u korist poduzeća uz sve rizike koji mogu iz toga slijediti;
3. Shvaćanje samog sebe u sagledavanju svojih prednosti kao i želja za promjenom kod svojih slabosti;
4. Sposobnost vođe za viđenje bolje radne okoline kao i načina kako tu okolinu osigurati;

5. Identifikacija vrijednosti poduzeća s vrijednostima pojedinaca kako bi vođa izvršio njihovo usklađivanje.

Ove sposobnosti je jako teško pronaći kod vođa, kao što im je i teško preuzeti sve odgovornosti koje nosi ta uloga. Kako bi se lakše došlo do što odgovornijeg i sposobnijeg vođe, potrebno je razviti motivacijski sustav koji će tu ulogu učini poželjnom u radnoj okolini. (Buble, 2000.)

Prema knjizi Bahtijarević – Šiber, Sikavica (2001.) uspješni vođe bi trebali izvršavati sljedeće uloge:

1. Obrazovati – poticati članove organizacije na učenje te jasno definirati očekivani način rada,
2. Sponzorirati – delegiranje zadataka na zaposlene te razvijanje prijateljskih odnosa
3. Trenirati – učenje članova organizacije kako da aktivno sudjeluju u radnu organizacije te razvijanje poštovanja među ljudima
4. Savjetovati – redovito praćenje rada zaposlenika i davanje jasnog i opsežnog feedbacka,
5. Sučeljavati – diskutira sa zaposlenima o pojedinim pitanjima na primjeren način. (Buble, 2011.)

Da bi vodstvo bilo ispravno mora sadržavati ulogu razumijevanja prema zaposlenima i biti im potpora. Jer vodstvo mora voditi ljude, a ne prisiljavati na rad. Ono se mora voditi najvažnijim načelom za ljudska bića, a to je da su ljudi važniji od stvari. (Walters, 2001.)

### **3.3. Elementi i funkcije vodstva**

Elemente vodstva različiti autori različitim varijablama označuju. Ali najčešće se spominju:

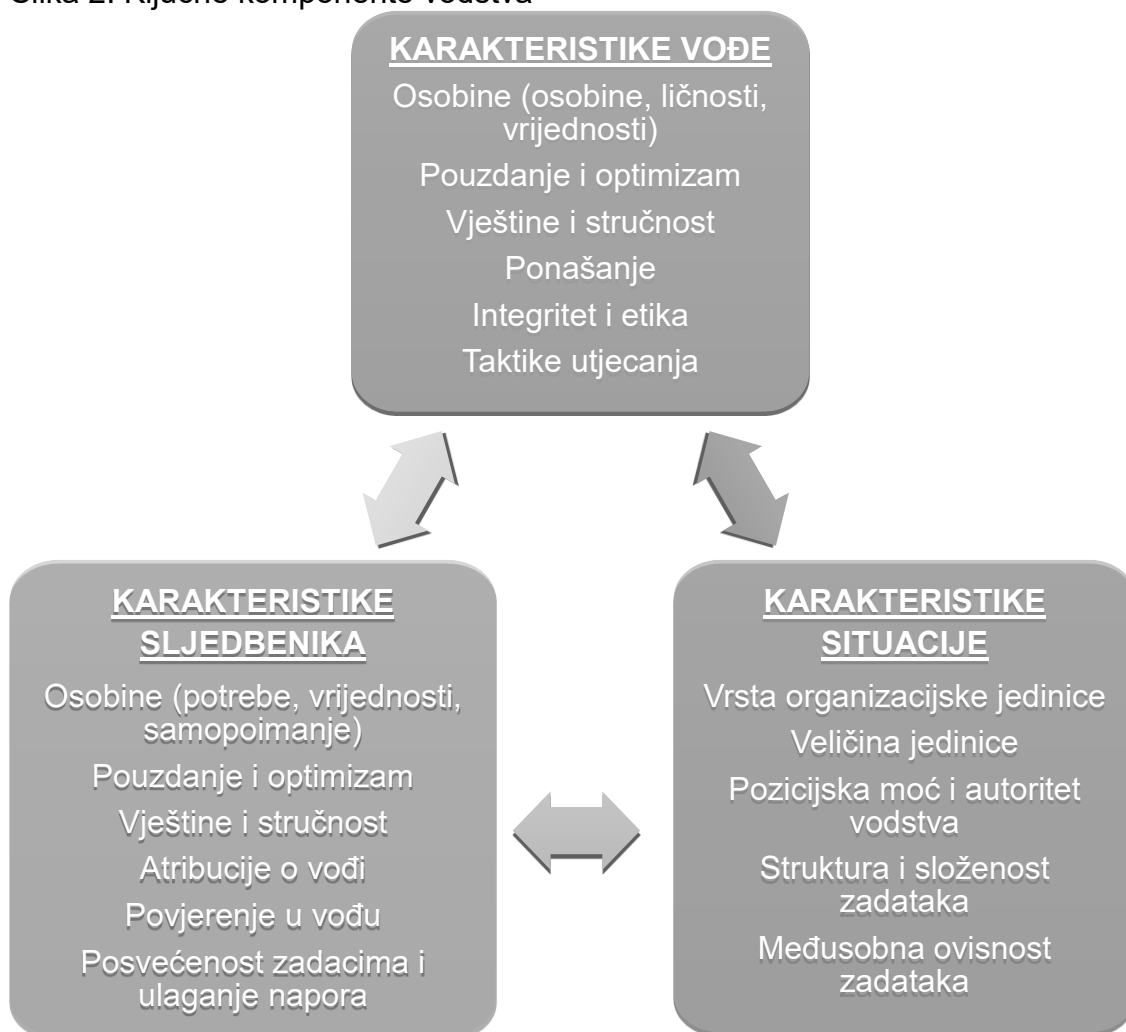
- Karakteristike vođe,
- Karakteristike sljedbenika i

- Karakteristike situacije.

Ostali autori elemente vodstva su preraspodijelili na malo drugačije načine, tako Daft navodi ljude, utjecaj i ciljeve kao elemente vodstva. Cole u svojoj knjizi razlikuje čak četiri različita elementa, a to su vođa, članovi grupe, situacija/okolina i zadatak/ciljevi. Certo je slično kao i Cole odredio elemente kao kombinaciju vođa, njihovih sljedbenika te određenih situacija u kojoj se nalaze. Martin je pak malo to proširio te je uz karakteristike vođa, karakteristike i potrebe sljedbenika, karakteristika okoline, dodao i organizacijski kontekst. Dok su Gatewood/Taylor/Farell elemente vodstva preraspodijelili na način vođa, sljedbenik te proces kojim se ciljano utječe na sljedbenikovo ponašanje. (Buble, 2011.)

Po uzoru svih ovih autora možemo zaključiti da se uglavnom ponavljaju tri ključna elementa u vodstvu, a to su vođa, sljedbenici i situacija (slika (2)).

Slika 2. Ključne komponente vodstva



Izvor: Buble, 2011., str. 20

Ova slika (2) pokazuje međuovisnost između pojedinih elemenata vodstva. Dakle sama sposobnost vođe koji ima odgovarajuća znanja, vještine i osobnost bitno utječe na vodstvo. Također tako i sposobnost sljedbenika koji imaju određena znanja i vještine te na kraju krajeva motivaciju utječu na to koliko će vodstvo biti uspješno. Osim toga stabilnost ili turbulentnost same okoline biti će također važan element koji će odrediti u kojem smjeru ide vodstvo. (Sikavica et al, 2008.)

Iako su svi elementi podjednako važni, ipak u ovom odnosu se ističe odnos između vođe i sljedbenika jer taj odnos dvosmjernan i ključna mu je uloga utjecaj vođe na sljedbenike i obrnuto. Ukoliko sljedbenici ne podupiru vođu, ne može se osigurati uspješno ostvarenje zadatka, kao što ni sami sljedbenici bez potpore vođe ne mogu uspješno djelovati. Situacija kao element vodstva predstavlja kontekst unutar kojeg se događa odnos vođe i sljedbenika. Ona može imati pozitivan, negativan ili neutralan utjecaj na vodstvo. Zato je važno imati utjecaj na situaciju koliko se može kako bi ona imala pozitivno djelovanje na vodstvo. (Buble, 2011.)

Vodstvo osim elemenata sadrži i funkcije s obzirom da ga definiramo kao proces. John P. Kotter navodi tri funkcije vodstva:

1. Postavljanje usmjerenja – odnosno postavljanje vizije i strategija kojom se vodi organizacija kako bi se postigli zacrtani ciljevi.
2. Usmjeravanje ljudi – komuniciranje s članovima organizacije kako bi ih se upoznalo s vizijom i strategijom kojom se trebaju voditi.
3. Motiviranje i inspiriranje – poticanje članova organizacije da se izbore s političkim, birokratskim i resursnim preprekama, ali također da zadovolje ljudske potrebe. (Buble, 2011.)

U drugom modelu drugi autor vodstvo promatra kao funkciju osobnih i profesionalnih kvaliteta, ispunjenje obveza, stvaranje vizije, sa samom strategijom i kulturom kao dva situacijska faktora. (Buble, 2011.)

Grill pak predlaže holistički model funkcija vodstva, koji sadrži pet funkcija, a to su: vizija i misija, podijeljene vrijednosti, strategija, opunomoćenje te utjecaj, motivacija i inspiracija. (Buble, 2011.)

### 3.4. Dimenzije vodstva

Dimenzije vodstva imaju ulogu identificiranja, opisivanja i ocjenjivanja razlika koje postoje u sadržaju vodstva. Dakle one imaju ulogu spoznavanja karakteristika vodstva kako bi ga učinile što efektivnijim. Tom Marshall je istražio tri dimenzije vodstva, a to su kognitivna, emocionalna i bihevioralna. Dok je Gilbert Fairholm nadodao i duhovnu dimenziju vodstva. Russ Moxaly je svojim istraživanjem došao do više dimenzija vodstva koje povezuje četiri važna ljudska čimbenika: mišljenje, emocije, duša i tijelo.

Na temelju njihovih istraživanja kao i drugih autora nastala su četiri temeljne dimenzije vodstva:

1. Intelektualna ili kognitivna,
2. Emocionalna,
3. Spiritualna i
4. Bihevioralna.

Na temelju tih dimenzija stvaran je integrativni, holistički model vodstva. (Buble, 2011.)

#### 3.4.1. *Intelektualna ili kognitivna dimenzija vodstva*

Jedno uspješno odnosno efektivno vodstvo iziskuje od članova da imaju mogućnost shvaćanja i razumijevanja informacija, da ih znaju procijeniti, znaju koristiti intuiciju, mogu zamišljati moguće događaje i riješiti problem kao i sposobnost za donošenje odluka. U skladu s time potrebne su: kognitivne sposobnosti, imaginacija i intuicija. (Buble, 2011.)

Kognitivna sposobnost obuhvaća sposobnost spoznaje osobe, ali najviše dolazi do izražaja kod osoba koje imaju pristup i efikasnost u rješavanju problema. Glavnu ulogu imaju kognitivne sposobnosti kod kreiranja vizije, misije, organizacijskih vrijednosti kao i samih strategija.

Intuiciju definiramo kao sposobnost osobe da nešto razumije bez da ima potrebu za svjesnim razmišljanjem. Ona ima puno važniju ulogu na višim razinama menadžmenta

zbog kompleksnosti problema na tim razinama gdje je manje pogodno kvantitativno donošenje odluka.

Imaginacija predstavlja našu maštu, odnosno zamišljenost i sličnu mentalnu projekciju. S obzirom da je temelj imaginacije zamišljanje odnosno maštovitost ona je jako važna u menadžmentu kao oruđe za inovaciju i kreativnost. (Buble, 2011.)

#### 3.4.2. *Emocionalna dimenzija vodstva*

Iako se dugo vremena smatralo da je funkcioniranje poduzeća isključivo racionalan proces, to se je mišljenje promijenilo i danas se smatra pokazivanje pozitivnih emocija u organizacijama poželjnim jer dovode do pozitivnijih učinaka. Najpozitivniji rezultat će dovesti povezivanje emocionalnog i racionalnog aspekta, što čini emocionalnu inteligenciju. (Buble, 2011.)

Emocionalna inteligencija se smatra važnijom od kognitivnih i tehničkih vještina za uspješno vodstvo. *"Definicija emocionalne inteligencije glasi da je to sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja kao i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima."* (Goleman, 2000., str. 300)

Osim emocionalne inteligencije jedno uspješno vodstvo sadrži i intelektualnu inteligenciju kao i menadžerske kompetencije. (Buble, 2011.)

#### 3.4.3. *Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva*

Spiritualna ili duhovna inteligencija obuhvaća razumijevanje ljudi za potrebu za vrijednostima i osjećaju vrijednosti u onome što rade. Ona ima jednako važnu ulogu u efektivnom vodstvu kao i kognitivna i emocionalna inteligencija. Ukoliko se zanemaruje duhovna dimenzija od strane vodstva, može doći do duhovne praznine u organizacije što rezultira nižom efikasnosti. (Buble, 2011.)

Duhovna inteligencija se smatrala manje važnom od ostalih inteligencija. Ron Cacciope kao krivca za to vidi pogrešno shvaćanje duhovnosti koja se smatra kao organizirana religija s posebnim vjerovanjima, moralnim pravima i tradicijama. Zohar i Mardhall u vođi koji posjeduje duhovnu inteligenciju vidi posebnu vrstu ponašanja koje

sa sobom nosi snažnu viziju i vrijednosti te to ponašanje prenosi na druge i djeluje inspirirajući. Oni duhovnu inteligenciju vide kao sklad između kognitivnih i emocionalnih aspekata, odnosno kao harmonija između razuma i emocija, te razuma i tijela. (Buble, 2011.)

#### *3.4.4. Bihevioralna dimenzija vodstva*

Bihevioralna dimenzija vodstva obuhvaća razumijevanje ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu kako bi se povećala organizacijska uspješnost. U ovoj dimenziji je jako važna interakcija i suradnja između ponašanja pojedinca i organizacije. Iz ovoga možemo zaključiti za ponašanje zaposlenika može ovisiti i o odnosima koji vladaju u organizaciji, radnim uvjetima i emocijama kojima su izloženi, a ne samo ekonomskim motivima. (Buble, 2011.)

Razlikujemo četiri bihevioralne dimenzije vodstva:

1. Lingvistička inteligencija odnosno upotreba jezika za razumijevanje kompleksnih značenja,
2. Intrapersonalna inteligencija ili samoupravljanje sobom, svojim mislima i osjećajima,
3. Interpersonalna inteligencije ili efikasna interakcija i
4. Kinestetička inteligencija odnosno upotreba tijela kao neverbalni način komunikacije. (Buble, 2011.)

Osobe koje posjeduju bihevioralnu fleksibilnost i situacijsku osjetljivost imaju veću mogućnost za učinkovitije vodstvo. Osoba koja uz to posjeduje i emocionalnu inteligenciju ima kvalitetniju komunikaciju s drugima, aktivno sluša i gradi odnose, dobro se nosi s konfliktima, surađuje s drugima te ih inspirira i motivira. (Buble, 2011.)

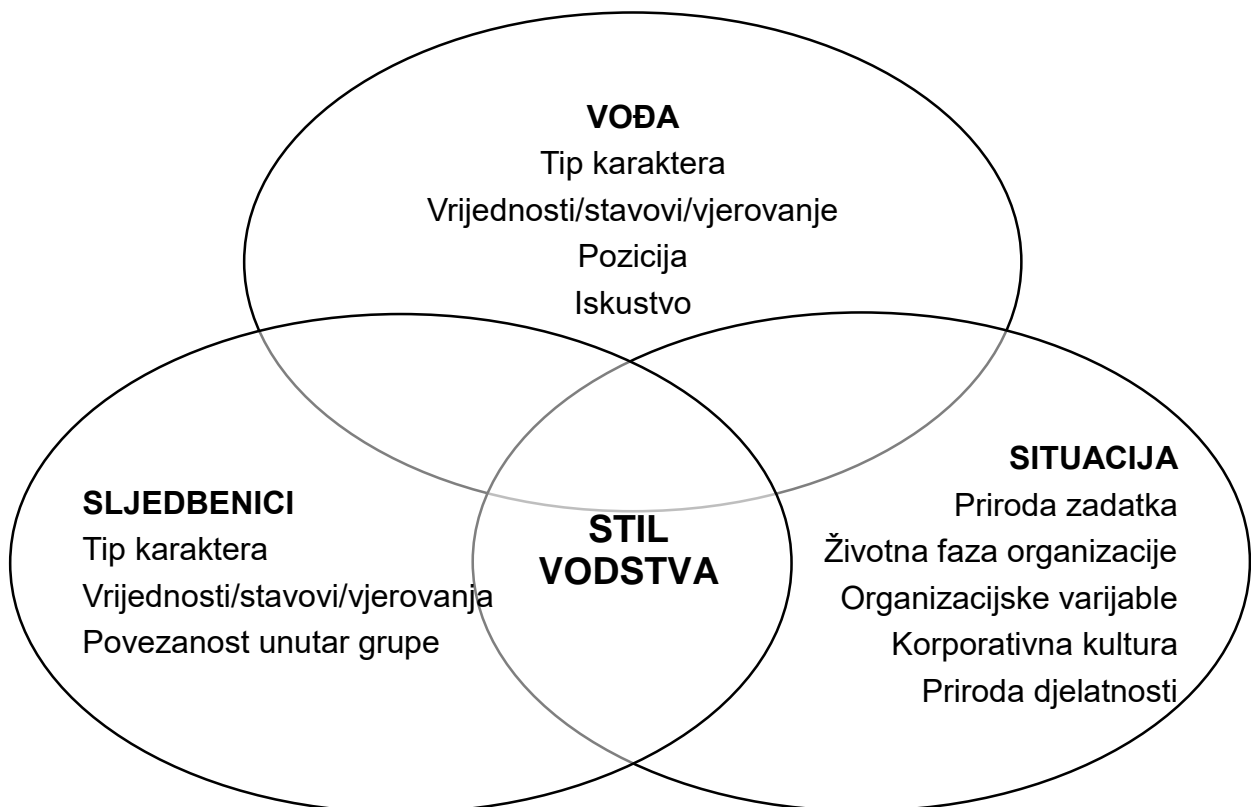
### **3.5. Modeli vodstva**

Provedena su brojna istraživanja s različitim varijablama kako bi se došlo do što efektivnijeg i efikasnijeg modela vodstva. U skladu s time istaknule su se tri varijable

važne za učinkovito vodstvo: osobine vođe, osobine sljedbenika i situacijske karakteristike. (Buble, 2011.)

Vodstvo je proces koji ovisi o samom vođi, sljedbenicima i situacijskim čimbenicima. Vođe bez sljedbenika ne mogu postojati, a sve aktivnosti unutar vodstva ovise o situaciji u kojoj se odvija vodstvo. Dakle da bi bismo lakše razumjeli prirodu vodstva, ne možemo analizirati samo ponašanje vođe, već moramo i ponašanje samih sljedbenika kao i posebnost situacije u kojoj se to odvija. Upravo to možemo i vidjeti na slici 3, gdje osobnost, pozicija i iskustvo vođe igra važnu ulogu u vodstvu, jednako kao i osobnost sljedbenika u skladu sa situacijom u kojoj se vodstvo odvija. (Kets de Vries, 2009.)

Slika 3. Domene vodstva



Izvor: Kets de Vries, 2009., str. 177

U niz istraživanja modela vodstva koja su provedena, u konačnici se je došlo do tri osnovne grupe modela vodstva:

1. Modeli osobina,
2. Bihevioralni modeli,



### 3. Kontingencijski modeli. (Buble, 2000.)

Teoretičari i istraživači ponekad su uključivali više od jedne varijable vodstva što je dovelo do integralnog pristupa. Proteklih godina su uglavnom sva istraživanja i utemeljena na jednoj ili više varijabli vodstva, međutim još uvijek nije pronađen pristup koji uključuje sve tri varijable. (Buble, 2011.)

#### 3.5.1. Model osobina

Model osobina je najstariji model vodstva. On se je razvijao kroz tri faze:

1. Teorija velikih ljudi,
2. Rani profil osoba i
3. Suvremeni profil osobina. (Buble, 2000.)

U prvoj fazi razvoja modela osobina su uglavnom istraživane osobine vodstva kako bi se došlo do odgovora što to definira određene ljude da budu veliki vođe. Te teorije su nazvane teorije velikih ljudi jer su istraživale prirodene karakteristike koje su imali veliki uglavnom politički i vojni vođe. Smatralo se da su "veliki" ljudi rođeni s tim osobinama i da ih posjeduju od rođenja. (Buble, 2011.)

Efikasno i efektivno vodstvo se smatralo prirođenom sposobnosti koju nije moguće steći ni treningom ni obukom. U skladu s time su se morali pronaći drugačiji načini kako aktivirati te osobine vođenja. (Buble, 2000.)

Vođu se je smatralo efikasnim ukoliko je imao uređene te važne karakteristike i osobine kao što je inteligencija, sposobnost upravljanja, društvenost, fizičke odlike i slično. Iako se te sve karakteristike označavaju isto kod svake osobe, one se ipak drugačije održavaju u različitim situacijama. Pojedinci koji nisu imali ove osobine, nisu bili uzimani u obzir za potencijalne vođe. (Buble, 2000.)

U 40-ima i 50-ima godinama prošlog stoljeća krenula je druga faza modela osobina nazvana "rani profil osobina". Teoretičari su smatrali da efikasan vođa ima određene osobine te da će organizacija bolje napredovati ukoliko jedan vođa ima te poželjne karakteristike. (Buble, 2000.)

Istraživanjem je Stogdill došao do osam poželjnih osobina vođe:

- Inteligencija,
- Osjetljivost,
- Pronicljivost,
- Odgovornost,
- Inicijativa,
- Ustrajnost,
- Samopouzdanje i
- Društvenost.

Dakle ove osobine određene pojedince čine poželjnim vođama i razlikuje ih s obzirom na ostale članove grupe. Ali isto tako je istaknuo kako taj skup osobina nije konstantan kod vođa u različitim situacijama. (Buble, 2011.)

U sljedećoj tablici (3) možemo promotriti kako su pojedini autori istaknuli određene osobine i obilježja vođa tijekom istraživanja pristupa temeljenog na osobinama. Također možemo vidjeti da se neke osobine javljaju kod više istraživanja, dok se neke javljaju samo kod jednog ili dva istraživanja. (Northouse, 2010.)

Tablica 3. Istraživanje osobina i obilježja vođe

<b>STOGDILL (1948)</b>	<b>MANN (1959)</b>	<b>STOGDILL (1974)</b>	<b>LORD, DEVADER I ALLIGER (1986)</b>	<b>KIRKPATIC I LOCKE (1991)</b>
Inteligencija	Inteligencija	Postignuće	Inicijativa	Inicijativa
Pripravnost	Muževnost	Ustrajnost	Muževnost	Motivacija
Uvid	Prilagodljivost	Uvid	Dominantnost	Poštenje
Odgovornost	Dominantnost	Inicijativa		Pouzdanje
Inicijativa	Ekstrovertiranost	Samopouzdanje		Kognitivne sposobnosti

Ustrajnost	Konzervativizam	Odgovornost		Znanje o zadatku
Samopouzdanje		Sklonost suradnji		
Društvenost		Tolerantnost		
		Utjecaj		
		Društvenost		

Izvor: Northouse, 2010., str. 18

Dakle iz ovoga možemo zaključiti da je situacija važan faktor koji određuje koliko će vodstvo biti efektivno odnosno nema određenog seta osobina koji će garantirati da će vođa biti efektivan u svakoj situaciji. (Buble, 2011.)

Treća faza razvoja modela osobina je nazvana suvremenim profilom osobina. Njenom razvoju je posebno doprinio Warren Bennis (1984.). On je putem intervjua istražio 90 uspješnih vođa te na temelju toga došao do četiri važne karakteristike uspješnog vođe:

- Upravljanje pažnjom,
- Upravljanje značenjem,
- Upravljanje povjerenjem i
- Upravljanje sobom.

Također je predloženo da vođe svoju organizaciju prilagode posebno kreiranoj okolini i radnim uvjetima u kojima će se sljedbenici osjećati važni i značajni. (Buble, 2000.)

Na temelju brojnih istraživanja na kraju se dobiva prošireni popis osobina koje bi trebali posjedovati uspješni vođe:

- Inteligencija,
- Samopouzdanje,
- Odlučnost,
- Poštenje i
- Društvenost. (Northouse, 2010.)

Ovakav pristup vodstva nalaže da je poželjnije imati na čelu poduzeća oblikovan profil vođe. On također omogućava da se vrši analiza vođa kako bi se došlo do identifikacije njihovih snaga i slabosti, te na kraju njegovanja poželjnih osobina ili ojačavanja slabosti. Vođe na ovaj način mogu lako doći do podatka kako njihova pozicija stoji u kompaniji i na koji način je mogu još više učvrstiti. (Buble, 2011.)

### 3.5.2. *Bihevioralni model*

Bihevioralni modeli vodstva osnivaju se na istraživanju kako se ponašaju vođe. U ovom modelu je glavni fokus što vođe rade i kako se pri tome ponašaju. (Northouse, 2010.)

Dakle bihevioralni pristup pomno prati ponašanje vođe, a ne njegove osobine kao ni vještine. Vrhunac istraživanja ovog stila dogodio se 50-tih godina prošlog stoljeća. U tom razdoblju se poseban naglasak stavljao na razlike između stilova kao npr. između autokratskog i demokratskog ili ljudima orijentiran stil i zadacima orijentiran stil. Na temelju tih istraživanja došlo se je do nekoliko karakterističnih stilova:

1. Vodstvo temeljeno na ovlasti,
2. Autokratsko – demokratsko vodstvo,
3. Kontinuum stilova vodstva
4. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene
5. Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture
6. Likretovi sustavi vodstva
7. Mreža vodstva. (Buble, 2011.)

Bihevioralni pristupi vodstva pokušavaju odrediti stil vodstva koji može biti jednako efikasan u svim situacijama. Dugo se je vremena smatrao demokratski stil vodstva kao najbolji, međutim s vremenom se je pokazalo da ne pridonosi zadovoljavajućoj efikasnosti organizacije. To je dovelo do potrebe za traženjem i razvijanjem boljeg rješenja odnosno primjerenijeg stila vođenja, zbog čega su i nastali različiti bihevioralni modeli vodstva. (Buble, 2011.)

### 3.5.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti

Vodstvo temeljeno na ovlasti je jedan od prvih silova vodstva koji je razvijen u okviru bihevioralnog pristupa. Ovaj stil vodstva se temelji na dvije krajnosti odnosno da li je stil vodstva više naklonjen autokratskom silu ili laissez – faire stilu vodstva. Temelj ovog stila vođenja je u tome da se tim stilom utječe na ponašanje podređenih kao i na efikasnost samog vodstva. (Buble, 2011.)

Tablica 4: Tri klasična stila vodstva

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

Izvor: Buble, 2011., st. 69

U ovom stilu vođenja postoje tri stila vodstva od negativnog autoritarnog modela stila vodstva, do neutralnog demokratskog stila vodstva, pa sve do laissez – faire koji se smatra pozitivnim stilom vodstva. Svaki pojedini stil ima svoje prednosti i mane, a njih najbolje možemo vidjeti u tablici (4). Iako uobičajeno vođe koriste sva tri stila, jedan ipak bude dominantniji. (Buble, 2011.)

#### *3.5.2.2. Autokratsko – demokratsko vodstvo*

Autokratsko – demokratski stil vodstva je utemeljen na Teoriji X i Y koje je razvio Douglas McGregor, a ona opisuje vođinu osobnost i ponašanje u organizaciji. Prema McGregoru vodstvo bi trebalo omogućiti sljedbenicima da rade na način i u uvjetima pri kojima se mogu razvijati u skladu sa svojim uvjerenjima, ali da pri tome svoje napore usmjeravaju prema ciljevima organizacije. (Buble, 2011.)

Teorija X govori da rad za ljudski rod nije prirodan. Ona sagledava ljudsku prirodnu na način da je treba usmjeravati i prilagođavati ka željenim osobinama. Opisuje ljude kao bića koja nemaju odgovornost, niti želju ni potrebu za kreativnošću ili za rješavanje problema u organizaciji. Ljudi žele prije svega sigurnost, a pokreće ih motivacija za novcem i nagradama, te strah od raznih kazni. (Buble, 2011.)

Nasuprot teoriji X, teorija Y nalaže da su ljudi kreativni te ukoliko su ispravno motivirani, treba ih kontrolirati. Ova teorija predlaže da bi vođa trebao biti participativan kako bi što bolje mogao usmjeravati članove organizacije na postizanje željenih ciljeva. (Buble, 2011.)

Teorija X se prema ovom načinu tumačenja modela vodstva može interpretirati ako autokratski stil vodstva koji kontrolira sljedbenike primjenom sustava nagrada – kazna. Suprotno teoriji X, teorija Y se može protumačiti kao demokratski model vodstva u kojem je vođa participativan te vjeruje da zaposleni mogu kontrolirati sami sebe. (Buble, 2011.)

#### *3.5.2.3. Kontinuum stilova vodstva*

Kontinuum stilova vodstva razvili su Robert Tannenbum i Warren H. Schmidt. Ovaj stil vodstva prikazuje niz stilova i to s obzirom koliko vođa koristi autoritet te dopušta

slobodu podređenima. U skladu s time stilovi se mogu kretati od autokratskog stila ili vodstva usmjerenog na zadatke te demokratskog stila ili ljudima orijentiranog stila. (Buble, 2011.)

Osobe koje se koriste autokratskim stilom vođenja su uglavnom orijentirane na zadatke i moć koriste kako bi utjecali na podređene. Stil vođenja gdje je vođa orijentiran na ljude i podređenima se dopušta određena sloboda u odrađivanju posla je demokratski stil vođenja. Demokratski stil vođenja se često proširuje laissez – faire stilom u kojem ne postoje formalne procedure nego su članovi organizacije prepušteni sami sebi. (Buble, 2011.)

Postoji niz elementa koji mogu utjecati na stile vodstva, a Tannenbam i Schmidt ističu sljedeće:

1. Sile koje proizlaze iz vođine osobnosti,
2. Sile koje dolaze od podređenih, a utječu na ponašanje vođe i
3. Sile koje definiraju situaciju. (Buble, 2011.)

Provedena su istraživanja koja su prikazala da autokratski model vođe nije vjerodostojan. Razlog tome je što je grupa imala vrlo visok stupanj proizvodnosti u prisustvu vođe, međutim kada vođa nije prisutan ta proizvodnost je opala. Za razliku od autokratskog modela, demokratski model je došao do rezultata gdje je proizvodnost ostala jednaka i s prisutnošću vođe i bez njega. Iz toga možemo doći do zaključka da je demokratski stil vođenja više uspješan. (Buble, 2011.)

#### *3.5.2.4. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene*

Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene je razvijeno putem istraživanja na Univeristy of Michigan. Putem tog istraživanje identificirano je dva stila vodstva, a to su orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju. (Buble, 2011.)

Orijentacija na zaposlene je takav stil vodstva gdje se vođe odnose prema podređenima s jako pravednim odnosom. U takvom stilu vodstva vođe pokazuju zainteresiranost za radnike i njihove potrebe, poštuju njihove individualne razlike te obraćaju pozornost na njihove osobne potrebe. Osim toga takav stil vodstva je uvijek spreman pomoći radnicima pri izvršavanju zadataka na način da im nudi razne

treninge i programe za njihovo usavršavanje, te ih motivira raznim intrinzičnim mjerama. (Buble, 2011.)

Orijentacija na proizvodnju je za razliku od orijentacije na zaposlene orijentirana na tehnički i proizvodni dio posla, dok se radnici smatraju samo sredstvom kojim se izvršava posao. U ovakvom načinu vodstva puna koncentracija se usmjerava na savršeno izvršenje zadatka i ostvarenje zacrtanih ciljeva. Kako bi se došlo do takvih rezultata kompanija primjenjuje razne načine stimulacija te strogo nadzire rad zaposlenika. (Buble, 2011.)

Vodstvo koje je orijentirano na zaposlene se smatra visokoproduktivnim, dok vodstvo koje je orijentirano na zadatke se smatra nisko produktivnim. Mogu se koristiti oba stila istovremeno, međutim najuspješniji vođe su oni koji su više koncentrirani na orijentaciju na ljude. (Buble, 2011.)

#### *3.5.2.5. Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture*

Vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture je istraživano na Ohio State University. S obzirom da ovaj stil obuhvaća dva oblika ponašanja, nazvan je još i dvodimenzionalnim pristupom vodstva. (Buble, 2011.)

Stil vodstva koji je orijentiran na konsideracije obuhvaća brigu za zaposlene, pomaganje zaposlenim pri donošenju odluka, kao i uvažavanje njihovog mišljenja. Ovakav stil vodstva nudi vođama mogućnost gradnje i razvoja prijateljstva, kao i međusobnog povjerenja. (Buble, 2011.)

Vodstvo orijentirano na strukture svoju koncentraciju usmjerava na precizno organiziranje i određivanje zadataka zaposlenih kao i načina na koji se treba izvršiti zadatke. Kod ovakvog vodstva vođa mora biti dobro organiziran, treba znati dobro delegirati radne zadatke kao i odgovornosti zaposlenika, te mora znati stvoriti strukturu radne okoline. (Buble, 2011.)

Istraživanjem je otkriveno da su vođe s visokom konsideracijom poželjniji kod zaposlenika, ali nisu dovoljno efikasni, kao što bi to bili vođe koji su orijentirani na strukturu rada. Iz toga možemo zaključiti da će najefikasniji vođa biti koji koristi i konsideraciju i strukturu rada. (Buble, 2011.)



### 3.5.2.6 Likertovi sustavi vodstva

Likertovi sustavi vodstva su takvi sustavi koji imaju svoje temelje na istraživanjima kakvo je vodstvo u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Likert je na temelju toga razradio sljedeće sustave vodstva:

1. Eksploatatorsko – autoritativan,
2. Benevolentno – autoritativan,
3. Konzultativan i
4. Participativan. (Buble, 2011.)

Eksploatatorsko – autoritativan sustav je sustav u kojem vođa nema povjerenja u svoje sljedbenike. Apsolutno sve odluke donosi on sam. U takvom stilu vodstva podređeni rade sa strahom i prisutan je sustav kazni/nagrada. Osim toga, ovakav stil uključuje i jako nepovjerljiv odnos između podređenih i vođa.

U benevolentno – autoritativan sustavu vođa ima malo više povjerenja, nego u eksploatatorsko – autoritativnom sustavu. Glavni ciljevi i odluke donosi vođa, dok rutinske zadatke i odluke mogu donijeti i podređeni. Kako bi vođe što više motivirali zaposlene koriste sustav nagradi. (Buble, 2011.)

Konzultativan sustav je sustav s popriličnom vjerom vođe u svoje zaposlene. U ovakvom sustavu podređeni imaju mogućnost donošenja manje važnih odluka. Komunikacija između podređenih i vođa je dvosmjerna, a sustav kazna/nagrada je jako važna za motivaciju zaposlenika.

Participativan sustav je takav sustav gdje vođa ima apsolutno povjerenje u zaposlenike. Donošenje odluka je jednako na svim razinama organizacije. Komunikacija u organizacijama s ovakvim stilom vodstva je savršena i uključuje baš sve zaposlenike. Motivacija zaposlenika se potiče participacijom te tako što oni sudjeluju u samom postavljanju ciljeva. S obzirom da je odnos vođe i podređenih prijateljski odnos, upravo to i dovodi do visokog povjerenja u ovakvom sustavu. (Buble, 2011.)

Istraživanjem raznih faktora došlo je do rezultata da je eksploatatorsko – autoritativan sustav najmanje efikasan, dok je participativan sustav najviše efikasan. (Buble, 2011.)

### 3.5.2.7. Mreža vodstva

Mreža vodstva kao stil vodstva razvijena je 1991. godine. Utemeljena je na menadžerskoj mreži koja je nastala putem Ohio State istraživanja. U ovom modelu razlikujemo dvije dimenzije stila vodstva, a to su:

- Orijentacija na ljude i
- Orijentacija na zadatke. (Buble, 2011.)

Kada govorimo o orijentaciji na ljude kao stilu vodstva onda mislimo na to kako vođe brinu da ljudi budu ključni u organizaciji kako bi se ostvarili ciljevi. U takvom stilu je važno izgraditi dobro povjerenje i predanost, osigurati dobre radne uvjete i organizacijske odnose, kako i zadržavanje odgovarajuće strukture plaća.

S druge strane orijentacija na zadatke je stil u kojem vođa mora voditi brigu o provođenju zadataka u organizaciji. Ovakav stil mora imati dobru politiku odlučivanja, znanje o svojim kapacitetima i procesima, kao i spremnost na razvoj novih proizvoda. Dakle orijentacija na zadatke se uglavnom odnosi na brigu o proizvodnji i zadatke koje je organizacija odlučila ostvariti. (Buble, 2011.)

Mreža vodstva je stil u kojem se sijeku te dvije osi: orijentacija na zadatke i orijentacija na ljude. Dakle horizontalna os bi bila orijentacija vođe na rezultate, a vertikalna os bi bila orijentacija vođe na ljude. To je konstruirano na način da su osi osmišljene kao ljestvica od 9 stupnjeva, gdje je stupanj 1 minimum, dok stupanj 9 predstavlja maksimum brige koju vođa emitira. Na temelju te skale mogu se pojaviti 81 vrsta različitih stilova vodstva, međutim istaknuto je samo njih 5:

1. Vodstvo autoritet – pokoravanje (9,1),
2. Vodstvo lokalnog kluba (1,9),
3. Osiromašeno vodstvo (1,1),
4. Vodstvo organizacijskog čovjeka (5,5) i

## 5. Timsko vodstvo (9,9). (Buble, 2011.)

### 3.5.3. Kontingencijski modeli

*"Kontingencijski pristup se temelji na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva dovodi u vezu s faktorima šire radne situacije."* (Buble, 2011., str. 84)

Dakle ovi modeli vodstva se temelje na tome da se ne može reći hoće li određeni stil vodstva biti uspješan dok se ne postavi u konkretnu situaciju i uvidi da funkcionira. Uspješnost vodstva zapravo se očituje kroz interakciju vođe i podređenih, te situacije u kojoj vodstvo djeluje. (Buble, 2011.)

Razvijeni su različiti modeli vodstva koji su utemeljeni ovisno o najboljem ponašanju u toj situaciji. Postoji nekoliko kontingencijskih teorija o vodstvu i svaka ima svoje utemeljenje, međutim sve teorije pretpostavljaju da je vođa glavni koji svojim djelovanjem potiče djelovanje podređenih. (Buble, 2011.)

Najpoznatiji kontingencijski modeli su:

1. Teorija usklađenog vodstva ili Fiedlerov model,
2. Pristup put – cilj ili House – Mitchelov model i
3. Situacijski pristup ili Hersey – Blanchardov model. (Buble, 2011.)

#### 3.5.3.1. Teorija usklađenog vodstva – Fiedlerov model

Teoriju usklađenog vodstva razvio je Fiedler tako što je istraživao razne stilove vođa koji su djelovali u različitim situacijama. Dakle ova teorija temelji se na stilu i situaciji u kojoj vođa djeluje odnosno usklađuje vođu s danom situacijom. (Northouse, 2010.)

U ovoj teoriji se razlikuju tri glavna situacijska faktora:

1. Odnos vođe i članova grupe,
2. Struktura zadatka i
3. Pozicija moći. (Buble, 2011.)

Kada govorimo o odnosu vođe i članova grupe kao situacijskom čimbeniku zapravo mislimo na to kako i da li uopće podređeni prihvaćaju vođu. Generalno se na tom odnosu temelji kompletna efikasnost određenog stila vodstva. Vođa će biti uspješan ukoliko ima povjerenje i poštovanje od strane podređenih bez obzira na svoju razinu autoriteta. (Buble, 2011.)

Drugi situacijski faktor je struktura zadatka odnosno pokazatelj rutinskih i nerutinskih zadataka. Zadaci čija je usmjerenost potpuno strukturirana odnosno rutinska daje veću kontrolu vođu, dok s druge strane nestrukturirani zadaci ne dopuštaju vođi dovoljno dobru kontrolu. Strukturirani zadaci su oni zadaci koji su jasno definirani i od prije poznati zaposlenicima kako i na koje načine ga trebaju izvršiti. Upravo takvi zadaci pomažu vođi da izgleda samostalno i pouzdano što rezultira odličnim utjecajem na podređene. (Buble, 2011.)

Treći faktor je pozicija moći odnosno autoritet koji vođa posjeduje s obzirom na mjesto koje ima u organizaciji. Pozicija moći je ovlast koju vođa ima da kazni ili nagradi zaposlenike. S obzirom na to možemo je definirati kao zbroj legitimne, prisilne i nagradne moći. Vođa koji posjeduje poziciju moći, ima jak utjecaj na članove grupe te ima važne ovlasti kao što je primanje i otpuštanje zaposlenika. (Buble, 2011.)

Ova tri situacijska obilježja određuju povoljnost organizacije. Najbolja situacija je kada su dobri odnosi između vođe i podređenih, jasno su definirani zadaci i vođa posjeduje veliku poziciju moći. (Northouse, 2010.)

Fiedler je razvio ljestvicu "Najmanje preferirani suradnik" (Least Preferred Cowoker – LPC) kako bi na taj način mogao izmjeriti stilove vodstva. Ukoliko se vođe nalaze visoko na ljestvici znači da su više motivirani ljudskim odnosima odnosno imaju veću orijentaciju na ljude. Vođe koje se nalaze na dnu ljestvice su pak vođe koje su motivirane zadatkom odnosno imaju svoju stil vodstva koji je orijentiran na zadatke. (Buble, 2011.)

Fiedler je LPC ljestvicom došao do rezultata da ne postoji najbolji stil vodstva, već da je potrebno se prilagoditi svakoj specifičnoj situaciji. Stil koji je orijentiran na zadatke je vrlo uspješan u onim najpovoljnijim i najnepovoljnijim uvjetima, dok stil orijentiran na ljude je pogodan za situacije između ove dvije krajnosti. (Buble, 2011.)

Kontingencijski pristup ima nize prednosti, ali i nedostataka. Kada se osvrćemo na prednosti, prvenstveno je važno za naglasiti da je ovaj stil vrlo pouzdan i valjan što je potkrijepljeno nizom empirijskih istraživanja, zatim naglašava važnost između vođe i pojedine situacije što doprinosi efektivnosti, te pruža korisne informacije koje doprinose vođi što bolje vođenje. Kao što je navedeno, pored prednosti ovaj pristup ima i nedostatke. Jedan od nedostataka je što ne može objasniti zašto su vođe s određenim stilom efikasniji u nekim situacijama, a u nekim nisu, zatim se LPC ljestvica ne smatra dovoljno pouzdanom jer se ispitanik stavlja u poziciju gdje promatra svog suradnika kao prepreku te na kraju ne uspijeva objasniti kako bi se organizacije trebale ponašati ukoliko postoji nesklad između vođe i situacije. (Buble, 2011.)

Kontingencijski pristup je zapravo pristup u kojem se situacija prilagođava kako bi odgovarala vođi. Vrlo je teško prilagođavati situacijske faktore kako bi odgovarali stilu vođe. Bez obzira na taj nedostatak, ovaj pristup se jako često koristi. (Buble, 2011.)

### *3.5.3.2. House – Mitchelov model put – cilj*

House – Mitchelov model ili teorija puta do cilja je pristup vodstva koji motivira podređene da ostvaruju ciljeve pojedine organizacije. Ovaj model svoju uspješnost temelji na zadovoljstvu zaposlenika i njihovoj motivaciji. (Northouse, 2010.)

Dakle uspješan vođa u ovom modelu daje upute na koji način će podređeni postići zadovoljstvo poslom. To se može postići ukoliko se jasno opiše zadataka te se smanje ometanja pri njegovom izvršavanju. Najvažnija uloga vođe u ovom modelu je zapravo motiviranje i pomaganje podređenim na razne načine kako bi se postigli željeni rezultati. (Buble, 2011.)

Ovaj pristup se temelji na teoriji očekivanja što znači da će podređeni biti motivirani ukoliko misle da su sposobni izvršiti zadatak, ako su uvjereni da će njihov trud dati određene rezultate te ukoliko će biti primjereno nagrađeni za svoj trud i napor. (Buble, 2011.)

Glavna funkcija vođe u ovom modelu je pojašnjenje ciljeva podređenima, pronalazak najboljeg načina za ostvarenje ciljeva, te uklanjanje smetnji koje ometaju ostvarenje ciljeva. (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004.) Četiri su glavne sastavnice teorije puta do cilja:

- Ponašanje vođe,
- Obilježja podređenih
- Obilježja zadataka i
- Motivacija.

Ponašanje vođe može različito utjecati na motivaciju zaposlenika, no ne utječe samo vođino ponašanje na motivaciju podređenih, već i njihova obilježje te obilježja zadatka. (Northouse, 2010.)

Teorija puta do cilj je istražila nekoliko ponašanja vođe, a to su:

- Usmjeravajuća,
- Podržavajuća,
- Suradujuća i
- Usmjeren na postignuće.

Usmjeravajuće vodstvo je takav stil vođe koji daje detaljne naputke podređenima o zadatku koji trebaju izvršiti. Vođa daje upute kako trebaju izvršiti zadatak, u kojem vremenom roku, te što se očekuje od zaposlenika kod izvršavanja tog zadatka. U ovom stilu vodstva jasno su postavljena pravila i norme kojih se podređeni trebaju držati.

Podržavajuće vodstvo je stil vodstva gdje obitava prijateljski i pristupačan odnos između vođe i podređenih. U ovakvom stilu vodstva vođa brine o svojim zaposlenicima i obraća pažnju na njihove potrebe. Vođe se u podržavajućem stilu vodstva ponaša prema podređenima kao sebi jednakima i poštuje njihove radne pozicije.

Suradujuće vodstvo podređene uključuje u donošenje važnih odluka. Dakle, vođa komunicira odnosno traži savjete od podređenih, uvažava njihove ideje i prijedloge, te zajedno donosi odluke kako će organizacija funkcionirati.

Vodstvo usmjereno na postignuća je stil u kojem vođa motivira podređene da odrađuju zadatke na najvišem nivou. Postavljeni su jako visoki standardi i teži se ka stalnom poboljšanju. Od podređenih se jako puno očekuje, ali vođa u skladu s time i emitira visoku razinu sigurnosti u sposobnost podređenih za ostvarivanje tako visokih ciljeva.

Teorija puta do cilja ne ograničava vođu da mora koristiti samo jedan od četiri navedena stila vodstva, već motivira vođu da maksimalno prilagođava svoj stil ovisno o situaciji i potrebama podređenih. (Northouse, 2010.)

Druga sastavnica ove teorije su obilježja podređenih odnosno viđenje vođe u određenom radnom okruženju. Razvijena su četiri pravca:

- Potreba za pripadanjem,
- Potreba za strukturom,
- Želja za nadzorom i
- Samopercipirana razina sposobnosti na zadatak.

Ukoliko podređeni imaju potrebu za pripadanjem onda će oni biti naklonjeni podržavajućem vodstvu koje pruža prijateljsko okruženje. Autoritarni podređeni izloženi nestabilnoj okolini težiti će ka usmjeravajućem vodstvu koje s druge strane daje psihološku sigurnost. Želja za nadzorom se očitava u okviru dva konstrukta ličnosti, a to su unutarnji lokus i vanjski lokus. Podređeni unutarnjeg lokusa tvrde da su oni zaduženi za ono što im se događa u životu i za njih je najbolje surađujuće vodstvo jer se tako osjećaju sigurno. S druge strane podređeni vanjskog lokusa tvrde da životne događaje određuje sudbina i vanjski utjecaji, te je u tom slučaju najbolje usmjeravajuće vodstvo. Još jedno obilježje podređenih je njihova percepcija o vlastitoj sposobnosti za izvedbu zadatka. Ukoliko se ta percepcija podređenih povećava, potreba za usmjeravajućim vodstvom se smanjuje. (Northouse, 2010.)

Obilježja zadatka kao jedna od sastavnica ove teorije podrazumijeva jasno određen zadatak, definirane norme i dobro uspostavljen sustav autoriteta. U takvim organizacijama podređeni će samo po sebi biti motivirani te će samo pronaći način kako postići željene ciljeve bez potrebe vođe koji ih stalno mora usmjeravati. Iako je potrebno uključivanje vođe kada zadaci nisu dovoljno jasni jer je tada potrebno primijeniti vodstvo koje pruža strukturu. Ali također i u situacijama kada se stalno ponavljaju zadaci pa je potrebno vodstvo koje pruža podršku ne bi li se održala motivacija. (Northouse, 2010.)

Teorija puta do cilja u svom konceptu primjenjuje pomaganje podređenima u situacijama kada naiđu na prepreke i kada im nedostaju dostatne sposobnosti i

vještine. Takav pristup povećava zadovoljstvo zaposlenika jer će imati bolje samopouzdanje u svojim očekivanjima da mogu izvršiti neki zadatak. (Northouse, 2010.)

Ova teorija ima svoje prednosti i nedostatke. Kao prednosti je važno navesti da pruža dobar teorijski temelj na koji način se vođa mora ponašati kako vi povisio što veće zadovoljstvo podređenih, zatim uključuje motivacijsku teoriju očekivanja, te na kraju je vrlo praktičan model za specifične situacije. Dok su joj s druge strane nedostaci to što sadrži puno različitih gledišta vodstva što može biti zbunjujuće, ne daje potpunu sliku temeljnih pretpostavki, ne daje dovoljno dobro objašnjenje odnosa vodstva i motivacije zaposlenika, te djeluje kao jednosmjernan proces (vođa djeluje na podređene). (Northouse, 2010.)

Možemo zaključiti da teorija put – cilj može pružiti brojne mogućnosti kako pospješiti vodstvo u organizaciji. Nudi niz preporuka kako i na koji način bi se vođe trebale ponašati i reagirati u specifičnim situacijama, a da pri tome zadrže svoju efektivnost. (Northouse, 2010.)

### *3.5.3.3. Situacijski pristup – Hersey – Blanchardov model*

Situacijski pristup vodstva ili Hersey – Blanchardov model je takav pristup u kojem pojedine situacije iziskuju različite stilove vodstva. U skladu s time potrebno je razviti odgovarajući stil vodstva s obzirom na specifičnost pojedine situacije. Kombiniraju se dva načina vođenja, a to su dirigiranje i podupiranje koje vođa primjenjuje ovisno o sposobnošću podređenih za izvršenje pojedinih zadataka. (Buble, 2011.)

Kako bi zadovoljstvo podređenih bilo što veće, vođa mora prilagođavati svoje ponašanje, odnosno mora svoj stil vođenja prilagoditi ovisno o sposobnostima podređenih. (Buble, 2011.)

Ovaj pristup vodstva se najbolje razumije ukoliko se raščlanjuje na dva dijela:

1. Stilove vodstva i
2. Razinu razvoja podređenih.

Stilovi vodstva su zapravo ponašanja vođe kojim on utječe na podređene. Može biti direktivno i podupiruće vođenje. Direktivno vođenje je ponašanje vođe na način da daje upute podređenima kako, što, gdje i kada činiti uz nadziranje rezultata. Ovakav



stil vodstva obilježava jednostrana komunikacija odnosno "naredbe" vođe prema podređenima. Za razliku od direktivnog vođenja, podupiruće vođenje pomaže podređenima da razvijaju pozitivan stav prema danoj situaciji i suradnicima, te ovaj stil vođenja ima dvostranu komunikaciju kao i međusobnu emocionalnu potporu. (Buble, 2011.)

Kombinacijom ovih dva načina djelovanja, razvila su se četiri stila vodstva:

1. Dirigiranje – vođa daje određene naputke i nadzire ostvarenje zadataka,
2. Podučavanje – vođa neprestano daje naputke, usmjerava te pažljivo nadzire ostvarivanje zadataka, međutim objašnjava i odluke te priznaje sugestije,
3. Podupiranje – vođa podupire trud i rad podređenih kako bi ostvarivali željene rezultate, te zajednički donosi odluke,
4. Delegiranje – vođa preusmjerava donošenje odluka i rješavanje problema na podređene. (Buble, 2011.)

Drugi dio situacijskog modela je razina razvoja podređenih. Ona se odnosi na stupanj sposobnosti i predanosti nužnih za ostvarivanje zadataka koje podređeni imaju. Očituje se u kompetentnosti odnosno znanju i vještinama do kojih se dolazi obrazovanjem i iskustvom, te suglasnosti podređenih odnosno pouzdanosti i motivaciji. (Buble, 2011.)

Podređene je moguće svrstati u četiri kategorije:

- Kategorija D1 – podređeni su nekompetentni, ali jako predani,
- Kategorija D2 – podređeni su relativno kompetentni, ali slabije predani,
- Kategorija D3 – podređeni s visokom sposobnošću, ali mogućnost nedostatka predanosti,
- Kategorija D4 – najrazvijeniji podređeni, odnosno visok stupanj sposobnosti i visok stupanj predanosti poslu. (Buble, 2011.)

Kao svaki pristup, i situacijski ima svoje prednosti i mane. Prednost mu je što je valjan model koji se koristi za obuku efektivnog vođe, razumljiva je i lako se primjenjuje, daje mogućnost vođi da unapređuje svoj stil, te prilagođava se potrebama podređenih. S druge strane slabosti su mu što njegove tvrdnje i pretpostavke nisu pokrijepljene s dovoljnim brojem istraživanja, ne daje dovoljno jasne upute kako predanost

zaposlenika kombinirati s kompetencijama, kao što ni stilove vođenja s razinama razvoja podređenih te anketni upitnik koji koristi nije dovoljno objektivan. (Buble, 2011.)

Iako ima niz nedostataka, situacijski stil vodstva je često korišten stil. Najviše zato što je vrlo prilagodljiv pa se može koristiti za sve razine vodstva, za sve veličine poduzeća, te sve projekte. (Buble, 2011.)

## **4. Primjer menadžera X - Istraživanje osobnosti i pristupa vodstvu**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem dva anketna upitnika. Putem upitnika velikih pet faktora osobina ličnosti ispitana je osobnost vođe. Drugi upitnik istražuje stil vodstva koji lider primjenjuje. U ovom istraživanju primijenjen je upitnik za stil vodstva Puta do cilja. Oba upitnika su provedena uživo.

Upitnik velikih pet faktora osobina ličnosti sastoji se od 41 pitanja koja označavaju tvrdnje gdje je potrebno na Likertovoj ljestvici označiti do 5. stupnja na kojoj razini se ispitanik slaže s tvrdnjom. Razina 1 označuje da se osoba u potpunosti ne slaže s tvrdnjom, dok razina 5 označuje da se ispitanik u potpunosti slaže s tvrdnjom.

Drugi upitnik je upitnik koji istražuje stil vodstva Puta do cilja. Ovaj upitnik se sastoji od 20 pitanja koja također imaju princip bodovanja na Likertovoj ljestvici ali do razine 7. Ovisno koliko pojedina situacija opisuje ponašanje osobe tako su raspoređene razine. Tako razina 1 označuje da to nije nikada ponašanje ispitanika, dok razina 7 opisuje ponašanje osobe koja to uvijek primjenjuje.

Osim anketnih upitnika putem kojih se želi povezati osobnost sa stilom vodstva koji pojedina osoba primjenjuje, proveden je i intervju gdje su istražene preferencije koje vođa ima za radno mjesto.

### **4.2. Rezultati istraživanja**

U ovom je istraživanju provedeno ispitivanje jedne osobe koju se smatra poželjnim vođom. Prvo je ukratko opisan profil ispitane osobe.

Ispitanik je mlađa muška osoba u dobi od 26 godina koja je diplomirana na privatnom fakultetu ekonomskog usmjerenja. Na sadašnjoj poziciji odnosno poziciji vođe tvrtke radi 3 godine. Kompanija zapošljava 52 osobe, odnosno ispitana osoba ispod sebe ima 52 podređene osobe. Osnovna djelatnost tvrtke je transport kako na Hrvatskom tržištu, tako i na stranom, usluge popravaka teretnih vozila, eksploatacija pijeska i šljunka, niskogradnja te usluge u poljoprivrednoj proizvodnji. Također kompanija surađuje sa više od 250 prijevoznika te održava dobre kooperantske odnose. Osnovana je 1993. godine i od tada se konstantno širi, te uspješno odgovara na sve pozitivne i negativne promjene na tržištu.

### *Analiza upitnika velikih pet faktora osobina ličnosti*

Prvo ću analizirati upitnik velikih pet faktora osobina ličnosti. Ispitanik je putem anketnog upitnika dobio rezultate prikazane u tablici 5.

Tablica 5: Rezultati upitnika velikih pet faktora osobina ličnost

	<b>X. Vaši rezultati</b>	<b>Y. Vaša Ljestvica Velikih Pet: Visok (H), Prosječan (A) ili Nizak (L)</b>
<b>Faktor 1: Ekstraverzija</b>	36	<u>H</u>
<b>Faktor 2: Neuroticizam</b>	26	A
<b>Faktor 3: Otvorenost</b>	23	A
<b>Faktor 4: Ugodnost</b>	26	A
<b>Faktor 5: Savjesnost</b>	28	A
<b>A. Ukupni rezultat svih 5 faktora</b>	139	
<b>B. Podijeljeni ukupni rezultat s 5</b>	27,8 (Ovo je vaš prosječni rezultat)	

Izvor: Autor

Ovaj upitnik istražuje osobnost vođe putem Big Five upitnika ličnosti ili tzv. Velikih pet faktora ličnosti. Ljestvica pojedinih faktora ličnosti se označuje sa visok (H), prosječan (A) ili nizak (L). Ti rezultati se dobiju tako što se bodovi od svake pojedine crte ličnosti usporede s prosječnim rezultatom. Npr. faktor ekstraverzije ima 28 bodova, dok je prosječan rezultat 32 boda, tada se na ljestvici velikih pet označuje s A, odnosno prosječnim rezultatom. Dakle ukoliko nisu velika odstupanja od prosječnog rezultata, tada se pojedina ličnost označuje s prosječnim, ukoliko su rezultati viši od prosječnog rezultata za 8 bodova, tada su rezultati H odnosno visoka razina pojedine ličnosti, te ukoliko su rezultati niži od prosječnog rezultata za 8, tada je na niskoj razini (L) ljestvice velikih pet faktora ličnosti.

Kao što možemo vidjeti iz istraživanja kod ispitanika je naglašena crta ličnosti ekstraverzije, odnosno na ljestvici je rezultat viši od prosjeka (H). Dok su ostale crte ličnosti, neuroticizam, otvorenost, ugodnost i savjesnost na prosječnoj razini (A). Ipak prema bodovima vidljivo je da drugo mjesto zauzima savjesnost dok neuroticizam i ugodnost dijele zajedno treće mjesto, a otvorenost se s najmanje bodova nalazi na trećem mjestu.

Osobe koje imaju izraženu osobnosti **ekstraverzije** kao i vođa u ovom istraživanju obilježavaju osobine kao što je otvorenost, energičnost, društvenost, te izražene komunikacijske vještine. Osim toga takve osobe su veoma druželjive, asertivne, aktivne i vole pozitivnu okolinu oko sebe. Za jednog voditelja kompanije s 52 zaposlenika ta osobina je veoma važna kako bi održavala dobre odnose sa svima, te aktivno i pravovremeno odgovarala na eventualne probleme u kojima se kompanija može naći. Vođa koji je tako energičan i aktivan, upoznat je na vrijeme s problemom ili nepredvidivom situacijom te zna i može brzo i efikasno djelovati. Osim toga ekstraverti jako vole upoznavati nove ljude. Vole jako biti okruženi ljudima i pronalaze veliko zadovoljstvo u tome. U ovom slučaju je to velika prednost jer se kompanija bavi eksploatacijom i prodajom pijeska. Dakle veoma je važno pronaći nove klijente koji će otkupljivati taj resurs. Kod ekstraverta komunikacija teče veoma lako, odnosno obilježava ih ljubaznost, razumijevanje, kao i veliki interes što druga osoba ima za reći, te je potiče na komunikaciju. S obzirom da je u pitanju kompanija u kojoj je važna komunikacija između vođe i podređenih, ta osobina je velika prednost. Svaki problem koji se pojavi, podređeni moraju prijaviti vođi kako bi ga što prije otklonili. Konkretno u ovoj kompaniji često se može dogoditi kvar na strojevima koji se mora što brže i

efikasnije riješiti kako cijeli sustav ne bi stajao. Npr. kada bi se pokvario jedan od radnih strojeva koji vadi pijesak, ne može se nastaviti separacija pijeska koja slijedi, pa ni na kraju transport. Ukoliko bi vođa u ovoj situaciji bio introverti, odnosno osoba koja ne voli komunicirati s ljudima, velika je vjerojatnost da u tim situacijama podređeni ne bi na vrijeme imali volje ni želje prijaviti problem. To znači da ne bi mogli zajedno brzo i pravovremeno riješiti eventualni problem. Osim toga pozitivna energija koja obilježava ekstraverte i sposobnost za podizanje atmosfere je bitno obilježje jednog ovakvog vođe. S nizom problema s kojim se kompanija može suočiti, vođa prenese pozitivnu energiju na svoje sljedbenike te na taj način lakše rješavaju problem i podiže se volja i želja zaposlenika da ga zajedno i što prije riješe. Ekstraverti su također osobe koje vole izazove i uzbuđenja. Da bi zadovoljili tu svoju stranu biraju okolinu koja je dinamična i nepredvidiva. To također možemo vidjeti u ovom primjeru da ovaj vođa ekstravertne osobnosti je izabrao mjesto u kompaniji gdje je se stalno događaju novi izazovi i promjene. Velika ovisnost ove tvrtke je o radnim strojevima gdje se mogu događati česti kvarovi koji kad se dogode trebaju se što prije otkloniti. Razni vremenski uvjeti ne pogoduju uvijek za odrađivanje poljoprivrednih poslova kao ni poslova niskogradnje. Zimsko vrijeme obilježavaju niske temperature što stvara problem za eksploataciju pijeska. Upravo sve to utječe na poslovanje ove kompanije odnosno razmišljanje vođe kako na vrijeme sve pripremiti, ne bi li došlo do zastoja. S druge strane osobe koje su ekstraverti imaju i svojih mana. Obilježava ih impulzivnost i emotivnost, a osobe koje su vođene emocijama često znaju donijeti pogrešne odluke. U poslovanju bilo koje kompanije to može imati negativan utjecaj, pa tako i u ovoj. Bilo koji problem da se pojavi, podređeni ne zna kako će njegov vođa reagirati i zbog toga se mogu narušiti dobri međusobni odnosi. Međutim u ovoj kompaniji su ti odnosi zaista jako čvrsti i ne događaju se toliko impulzivne odluke koje kompaniju mogu dovesti u problem.

**Savjesnost** je druga crta ličnosti koja prema bodovnom rangu se ističe. Iako na ljestvici velikih pet osobina pripada u skupinu prosječne razine osobnosti kod ovog vođe. Osobe koje obilježava ova crta osobnosti su veoma pouzdane i znaju kako doći do željenih ciljeva, a da pri tome se drže zadanih rokova. Usmjerenost ka ciljevima i organiziranost kod ovakvih vođa je velika prednost za svaku kompaniju. Također poštuju jako svoje podređene i održavaju odlične međuljudske odnose. Uprava ta karakteristika je prisutna i kod ovog vođe. Svojom stalnom uključenosti u rad svojih

zaposlenika i stalna međusobna komunikacija kako o problemima tako i o zadovoljstvu njihovim radnim zadacima uvelike pridonosi da zaposlenici godinama ostaju na svojim radnim mjestima. Za razliku od ekstraverzije, savjesnost obilježava racionalno ponašanje. Dakle kod ovog vođe je savjesnost odmah druga crta koja obilježava njegovu osobnost. S obzirom na uspješnost kompanije, možemo zaključiti da ovaj vođa ne dopušta da ekstraverzija prevagne i da donosi previše impulzivnih odluka, već u tim ključnim situacijama uključi se racionalno razmišljanje. Savjesnost se kod ovog vođe najviše vidi u tome koliko uvažava mišljenje podređenih pri donošenju nekih odluka. U ovoj kompaniji je jako važno slušati i prihvatiti prijedloge podređenih koji rade na pojedinim radnim strojevima jer oni najbolje znaju što nije u redu i kako bi bilo bolje postupati u određenim situacijama. Organiziranost i izvođenje zadataka na vrijeme je također jedna od osobina koja obilježava osobu koja je savjesna. To je također vidljivo i prisutno kod istraživanog vođe jer su to gotovo ključne komponente da bi kompanija uspješno poslovala i mogla biti konkurentna na tržištu. Ukoliko nisu radovi niskogradnje obavljeni u zadanom okvirnom roku, kompanija izgleda neozbiljno i gubi svoju reputaciju kao i konkurentnost na tržištu. Iz tog razloga je dobro što ovaj vođa ima prosječan rezultat u savjesnosti, a ne nizak jer bi jako teško izvršavali dobivane zadatke u predviđenom roku. S druge strane i ova crta ličnosti ima svoje mane. Tako npr. je dobro što nije ovaj vođa na visokoj razini savjesnosti jer ljudi s tom crtom ličnosti imaju tendenciju postavljati nerealne ciljeve i očekivanja. U prirodi posla koji ovaj vođa obavlja, nije nikako dobro postaviti nerealne ciljeve zbog nepredviđenih okolnosti koje ih mogu omesti u izvršenju tog zadatka, kao što su vremenski uvjeti.

**Ugodnost i neuroticizam** zajedno dijele treće mjesto kod ovog vođe. Oba se nalaze na prosječnoj razini na ljestvici velikih pet osobina ličnosti.

Emocionalna stabilnost odnosno suprotnost **neuroticizmu** je crta ličnosti gdje na ponašanje osobe ne utječu emocije. Osobe koje posjeduju ovu crtu ličnosti postupaju razumno pri donošenju odluka. Dok s druge strane neurotična osoba jako emotivno doživljava neke događaje i vode ju emocije. U upitniku je ispitana koja je razina neurotičnosti vođe, te su rezultati ispali prosječni. Za ovog vođu ne možemo reći ni da je emocionalno stabilan, ali ni da je neurotičan. Priroda posla koju obavlja ispitan i vođa je veoma stresna pa su se u skladu s time i razvile negativne emocije i kontinuirana napetost vođe. Svaki novi nepredviđeni događaj osobi izaziva nervozu i teško se može opustiti. S obzirom da vođa mora imati pod kontrolom 52 zaposlena da bi kompanija

funkcionirala, teško je zadržati smirenost i staloženost s tolikim brojem različitih ljudskih karaktera. Pored toga se moraju ostvarivati i dogovoreni poslovi s kooperantskim kompanijama što je možda preveliki obujam posla da bi sve kontrolirala jedna osoba.

Pored neuroticizma s istom razinom bodova našla se **ugodnost**. Ovu crtu ličnosti obilježava velika nesebičnost i usmjerenost ka drugim ljudima. Kasnije ćemo vidjeti da je kod ovog vođe i sam stil vodstva s najvišim bodovnim rangom surađujući stil vodstva. Ugodnost obilježava ljude koji su jako ljubazni i imaju kvalitetne međusobne odnose. Istraživanog vođu svakako obilježava ova crta ličnosti. U svojoj kompaniji često se primjenjuju razgovori sa zaposlenicama ne bi li se vidjelo njihovo zadovoljstvo ili neka drugačija potreba. Provode se intervjui na mjesečnoj bazi i pokušavaju se razumjeti njihove potrebe kao i prijedlozi za bolje poslovanje kompanije. Također će ugodne osobe vrlo rado pomoći drugima i nemati potrebu da dobiju išta zauzvrat. Upravo ovaj vođa se tako ponaša prema svojim zaposlenicima, ali i prema ljudima koji nisu dio kompanije. Na inicijativu vođe kompanija je poslala o svom trošku pun tegljač potrebitih namirnica ljudima koji su bili na području koje je bilo pogođeno potresom. S obzirom da u ovoj kompaniji vlada veoma prijateljska, skladna i ugodna okolina, možemo zaključiti da ugodnost uvelike se ističe kod ispitanog vođe. Pored toga svega vođa u svojoj kompaniji vodi politiku brige za svoje zaposlenika te organizira zabave i druženja određene dane u godini kako bi se još bolje povezali i imali skladniji odnos, kako vođa i zaposlenici, tako i zaposlenici međusobno.

Najniži bodovni rang kod ovog vođe je imala **otvorenost**, iako i ona pripada još uvijek u kategoriju prosječnog rezultata na ljestvici velikih pet osobina ličnosti. Ova crta ličnosti je otvorenija prema intelektualnim i umjetničkim izazovima. Osobe koje su otvorene jako su kreativne, znatiželjne i maštovite. Ispitani vođa ima granično prosječan rezultat prema niskom rezultatu. Iako ima završen studij diplomske razine, ne pokazuje interes prema umjetnosti, kao ni prema kreativnim stvarima. Voli se držati "starih" i provjerenih načina poslovanja. Sama priroda poslova koje ova kompanija provodi ni ne iziskuje neku preveliku kreativnost kao ni maštovitost. S obzirom da su u pitanju radni strojevi kojima moraju upravljati ljudi i još uvijek nije dovoljno dobro razvijen robot koji bi to mogao zamijeniti, ovakva vrsta vođe odgovara ovoj vrsti radnog mjesta. Ipak vođa je tokom intervjua pokazao da nije nastrojen konzervativnim političkim strankama i voljan je prihvatiti promjene koje vode ka boljoj budućnosti i

boljem životnom standardu. Osim toga prihvaća i uvažava i tuđe ideje kao i poglede na pojedine stvari, iako nisu u skladu s njegovim razmišljanjem i stavovima.

#### *Analiza upitnika stila vodstva Puta do cilja*

Osim upitnika velikih pet faktora osobina ličnosti, proveden je i upitnik za stil vodstva kod ovog vođe. Odabran je upitnik vodstva puta do cilja. Rezultati su prikazani u tablici 6.

Tablica 6. Rezultati upitnika vodstva puta do cilja

<b>Usmjeravajući stil</b>	27	PROSJEK
<b>Podržavajući stil</b>	27	PROSJEK
<b>Suradujućii stil</b>	29	<u>VISOKO</u>
<b>Stil usmjeren na postignuće</b>	24	PROSJEK / <u>VISOKO</u>

Izvor: Autor

Upitnik puta do cilja istražuje kako vođe motiviraju podređene da ostvaruju postavljene ciljeve kompanije. Vođa bi trebao prilagoditi svoj stil vodstva sukladno potrebama zaposlenika, odnosno na koji će način pomoći podređenima na putu ka njihovim ciljevima. Istražena su sljedeća četiri stila vodstva, a to su usmjeravajući stil, podržavajući stil, suradujućii stil i stil usmjeren na postignuća.

Kod usmjeravajućeg stila vodstva prosječni rezultat je 23, dok se rezultat veći od 28 smatra visokim, a rezultat manji od 18 se smatra niskim. Možemo vidjeti da je ispitanii vođa ovdje imao prosječan rezultat od 27 bodova, koji je veoma blizu gornjoj granici, odnosno visokom rezultatu.

Podržavajućii stil vodstva ima prosječan rezultat 28, rezultati veći od 33 smatraju se visokim, a rezultati manji od 23 se smatraju niskim. I u ovom slučaju vođa ima prosječan rezultat od 27 bodova.



Sljedeći je surađujući stil koji ima prosječan rezultat 21, dok se visokim rezultatom smatra više od 26, a niskim rezultatom manje od 16. U ovom stilu vođa ima rezultat od 29 bodova što ga svrstava u skupinu visokog rezultata.

Posljednji istraživani stil je stil usmjeren na postignuće gdje je prosječan rezultat 19, rezultat veći do 24 smatra se visokim rezultatom, a manje od 14 bodova, niskim rezultatom. Vođa u ovom stilu vodstva ima 24 boda, dakle na granici je između prosječnog i visokog rezultata.

Ovaj vođa najviše primjenjuje surađujući stil vodstva. Odnosno često komunicira i angažira podređene da mu pomognu oko donošenja nekih odluka. Veoma često se savjetuje sa svojim zaposlenicima i uvažava njihove prijedloge. Ovaj stil vodstva zapravo savršeno pristaje osobi koja je ekstravertna, a ovog vođu upravo obilježava ta crta ličnosti. Osim toga gore smo već naveli kolika je važna komunikacija i suradnja s podređenima na ovakvom radnom mjestu i do kojih posljedica može dovesti ukoliko se pravovremeno ne komunicira.

Stil vodstva koji je kod ovog vođe na samoj granici između prosječnog i visokog rezultata je stil usmjeren na postignuća. Ovaj stil vodstva iziskuje od podređenih da obavljaju radne zadatke na visokoj razini. Samog vođu obilježava ekstravertna crta ličnosti koji voli izazove, a odmah iza toga savjesnost koja ga tjera da bude organiziran i usmjeren na odrađivanje radnih zadataka u zadanom roku. U skladu s time i sam stil usmjeren na postignuća kod ovog vođe teži višoj razini. .

Sljedeći dva stila vodstva se nalaze na prosječnoj razini baš kao i kod drugih vođa. Iako usmjeravajući stil vodstva je također bliži visokom rezultatu. Ovaj stil vodstva obilježava vođu koji detaljno daje upute kako i kada treba obaviti postavljeni zadatak. Također su postavljene jasne norme i pravila kojih se zaposlenici trebaju držati. Istražena kompanija zajedno s njenim vođom zapravo iziskuje od svojih radnika da se moraju držati određenih pravila pa u skladu s time vođa mora imati pod kontrolom podređene da li se drže toga. Iz toga razloga je na toj razini ovaj stil vodstva.

Posljednji istraživani stil vodstva s čistim prosječnim rezultatom je podržavajući stil. Dakle ovaj vođa primjenjuje ovaj stil vodstva baš kao i vođe u ostalim kompanijama. Podržavajući stil vodstva obilježava prijateljski odnos između vođe i podređenih, te briga za njihove potrebe. Vođa se pri korištenju ovog stila trudi pružiti zaposlenicima

što ugodnije uvijete rada. A gore smo već u crtama ličnosti naveli da je to jedna od važnih komponenta za ovog vođu i djelotvornost kompanije.

Ovisno o situaciji u kojoj se kompanija nalazi vođa treba primjenjivati određeni stil vodstva. Dakle ne postoji jedan idealan stil vodstva za sve situacije. Pozitivno je što ovaj vođa gotovo u svim stilovima vodstva ima relativno visoke ili prosječne rezultate što znači da ih sve primjenjuje ovisno o uvjetima u kojima se nalazi kompanija. Dakle veoma je važna prilagodba, pravovremeno uočavanje problema pa samim time i ispravno djelovanje. S obzirom da ovu kompaniju vodi ekstravertna osoba koja svojom pozitivnom energijom i neumornošću pomno prati svaki korak, redovito obavlja razgovore s podređenima i zajedno s njima donosi odluke, kompanija u skladu s time i prati stalni uspjeh, prihodovni rast te jaku konkurentnost na tržištu. Svakako možemo zaključiti da osoba ovakvih crta ličnosti je jako dobar odabir za vođenje kompanije ovakve djelatnosti, ali i stilove vodstva koje ima tendenciju primjenjivati dovode do efikasnog učinka.

#### *Analiza osobnosti i stila vodstva*

Kao što je već navedeno u istraživanju kod vođe je dominantna crta ličnosti ekstraverzija, te je dominantni stil vodstva surađujući stil vodstva. Povezanost ove osobnosti i stila vodstva uvelike se ogleda u potrebi ekstravertne osobe da bude okružena ljudima, zbog čega je upravo surađujući stil vodstva dominantan. Dakle ekstraverzija kao crta ličnosti uvjetuje surađujući stil vodstva. Pored toga ekstraverziju obilježava otvorenost i jake komunikacijske vještine, kao i velika potreba za interakcijom, što se idealno slaže sa surađujućim vodstvom koje je definirano potrebom vođe da se savjetuje i često komunicira s podređenima. Također njihova potreba za stalnim upoznavanjem novih ljudi omogućava pronalazak novih suradnika i širenje same kompanije. Samo surađujuće vodstvo je definirano kao pozivanje podređenih da sudjeluju u odlučivanju, a upravo ta otvorenost ekstraverta prema drugim ljudima to i omogućava u ovom slučaju. Kombinacija surađujućeg vodstva i ekstraverzije se čini kao idealna, jer osoba koja je introvert, odnosno nema tendencije druženja s drugim ljudima kao ni komunikaciju s njima, teško može provoditi surađujući stil vodstva koji iziskuje stalnu komunikaciju između vođe i zaposlenika, ali i mogućnost donošenja odluka na temelju tuđih prijedloga i mišljenja. Organizacijska klima gdje vodi

lider ovakve osobnosti i surađujućeg stil vodstva je ugodna i prijateljska. Svi vole izraziti svoje mišljenje i ideje, a ovakav stil vodstva s ekstraverzijom to i omogućuje. Podređeni u takvoj kompaniji imaju vođu koji je uvijek spremna poslušati njihove prijedloge, bez straha da neće htjeti komunicirati s njima s obzirom na njegovu osobnost. Zdrava i učestala komunikacija između vođe i podređenih je jedan od glavnih čimbenika uspješnosti i efikasnosti organizacije, a i na kraju krajeva doprinosi zadovoljstvu zaposlenika. S druge strane mana ekstraverzije je impulzivnost osobe pri čemu može, između ostalog, vođa donijeti loše odluke. Ta impulzivnost može biti velika mana u surađujućem stilu vodstva, zbog učestale komunikacije s podređenima što može dovesti do sukoba i nesporazuma. Ovu manu vođa mora znati obuzdati i pokušati se manje voditi emocijama u takvim situacijama, a više uključiti racionalnu stranu.

Postoje brojna istraživanja koja su potvrdila da pojedina osobnost ima određenu preferenciju stila vodstva, u ovom slučaju je to ekstravert koji preferira surađujući stil vodstva. Gore smo naveli logičan slijed zašto baš osobnost ekstraverzije odgovara surađujućem stilu vodstva. No bitno je naglasiti da je ovo istraživanje provedeno samo na jednoj osobi odnosno vođi, zbog čega ga ne možemo primijeniti na širu populaciju. Pored toga proveden je upitnik za stil vodstva koji pokriva samo četiri stila vodstva, a danas postoji niz novijih stilova koje vođe primjenjuju. Dakle, bilo bi dobro provesti ovakvo istraživanje na većem uzorku vođa, ali i s detaljnijim upitnikom stilova vodstva, kako bi se mogla pronaći učestalog biranja stila vodstva s osobnošću koju pojedina osoba ima.

## **5. Zaključak**

Vodstvo odnosno vođa je glavna komponenta jedne kompanije. O njemu ovisi kako će se odvijati svi procesi i u kojem smjeru želi voditi organizaciju zajedno sa svojim sljedbenicima. Postoji veliki niz stilova vodstva koji pojedini lider može primjenjivati, a i dan danas se razvijaju noviji stilovi koji se prilagođavaju stalnim promjenama na tržištu. Glavne tri skupine stilova vodstva koje su razvijene kroz povijest su modeli osobina, bihevioralni modeli te kontingencijski modeli. Za svrhu istraživanja u ovom radu je korišten kontingencijski model, odnosno model puta do cilja. Pored stila vodstva koji pojedini vođa koristi, istraživačima je danas sve češće predmet

proučavanja i ljudska osobnost. Ona nam može puno toga reći o pojedincu i njegovim mogućim ponašanjima. Osim toga ona sama može doprinijeti pojedincu da bolje razumije samog sebe i mijenja svoje nedostatke, te razvija svoje prednosti. Ličnost se proučavala i razvijala daleko u povijest i u skladu s time razvijene su brojne teorije i pravci koje pokušavaju objasniti crte ličnosti. Najpoznatiji su Eysenckov hijerarhijski model ličnosti, sustav 16 faktora ličnosti, kružne taksonomije ličnosti te najpoznatiji i najpriznatiji petofaktorski model. Upravo zbog svoje najveće pouzdanosti petofaktorski model je i korišten u istraživačkom dijelu ovog rada.

Crte ličnosti nam mogu puno toga reći o nekoj osobi, pa i to koji stil vodstva pojedina osoba ima tendenciju koristiti. Istraživani vođa u ovom radu je ekstravert i najčešće koristi surađujući stil vodstva. Sama priroda posla istraživane kompanije i iziskuje upravo taj stil vodstva. Kompanija jako ovisi o povratnim informacijama svojih zaposlenika, kao što i zaposlenici jako ovise o organiziranom i efikasnom vođi koji im pravovremeno zadaje zadatke. Upravo ekstravertna crta ličnosti i može pratiti taj tempo rada. Pored toga kompanija da bi bila imala stalni prihodovni rast, mora tražiti nove klijente kojima će moći prodati svoje resurse. Ukoliko bi kompaniju vodio introvertni vođa koji ne voli društvo kao niti upoznavanje novih ljudi, teško bi se nalazili novi klijenti o kojima ovisi dobit organizacije. Pored surađujućeg stila vodstva, istraživani vođa primjenjuje i ostale stilove vodstva, a to su stil usmjeren na postignuća, usmjeravajući stil i surađujući stil. Svi stilovi su imali ili visoki rezultat u istraživanju ili na prosječnoj razini. Dakle ovisno o situacijskim čimbenicima, vođa primjenjuje stil vodstva. Ovaj vođa nije imao niti jednu crtu ličnosti na niskoj razini. Savjesnost je druga crta ličnosti koja obilježava ovog vođu. Upravo ta crta ličnosti je i najviše povezana u mnogobrojnim drugim istraživanjima s uspješnim vodstvom. S obzirom na jaku konkurentnost kompanije na tržištu, lako je zaključiti da stil vodstva i osobnost koji ima ova lider ima pozitivan učinak.

Dakle možemo zaključiti da je ključno u vođenju neke organizacije mijenjati stil vodstva ovisno o situacijskim čimbenicima u kojima se nalazi. Pojedini stil vodstva može biti idealan za određene situacije, dok za druge može dovesti do jako loših rezultata. U ovom istraživanju je bio vođa ekstravertne osobnosti i njegova energičnost kao i dinamičan način života jako potpomaže da se može brzo i lako prilagoditi situacijskim čimbenicima i u skladu s time mijenjati pojedini stil vodstva. Redovito obavljanje razgovor sa zaposlenicima, zajedničko donošenje odluka, praćenje novih trendova i

promjena je svakako kombinacija koja doprinosi rastu i razvoju svake kopanije, a poznavanje svojih crta ličnosti i njihovih prednosti i mana, omogućava svakom vođi prostora za dodatni rad na samom sebi.

## Literatura:

1. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., POLOŠKI VOKIĆ, N., SIKAVICA, P. (2008.) *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. BELAK, V. (2014.) *Analiza poslovne uspješnosti*, Zagreb: RRiF plus
3. BUBLE, M. (2000.) *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Split
4. BUBLE, M. (2011.) *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
5. CARNEGIE, D. (2013.) *Kako postati uspješan lider*, Zagreb, V.B.Z.
6. CHAMORRO – PREMUSIC, T., FURNHAM, A., MCDOUGALL, F. (2003.) Personality, cognitive ability, and beliefs about intelligence as predictors of academic performance, *Learnig and Individual Differences* [Online], 14, str. 47 – 64. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2003.08.002>
7. FLEESON, W., MALANOS, A. B., ACHILLE, N. M. (2002) An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: Is acting extraverted as "good" as being extraverted?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), str. 1409–1422. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1409>
8. GOLEMAN, D. (2000.) *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga
9. GRAZIANO, W. G., TOBIN, R. M. (2002) Agreeableness: Dimension of personality or social desirability artifact? *Journal of Personality*, 70(5), str. 695–727. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/1467-6494.05021>
10. KETS DE VRIES, M. (2009.) *Tajna vodstva – ponašanje vođa u poduzetništvu*, Zagreb: Profil
11. LANGFORD, P. H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999a) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35(5), str. 1127–1140. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00323-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00323-9)
12. LARSEN, R. J., BUSS, D. M. (2008.) *Psihologija ličnosti*, Jastrebarsko: Naklada Slap

13. LARSEN, R. J., KASIMATIS, M. (1990) Individual differences in entrainment of mood to the weekly calendar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), str. 164–171. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.1.164>
14. MURRAY, G., ALLEN, N. B., TRINDER, J. (2002) Longitudinal investigation of mood variability and the ffm: Neuroticism predicts variability in extended states of positive and negative affect. *Personality and Individual Differences*, 33(8), str. 1217–1228. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00217-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00217-3)
15. NORTHOUSE, P. G., (2010.) *Vodstvo: teorija i praksa*, 4. izdanje, Sveučilište Western Michigan: MATE
16. PERVIN, L. A., CERVONE D., JOHN, O. P. (2008.) *Psihologija ličnosti: teorije i istraživanja*, Zagreb: Školska knjiga
17. PETERSON, J. B., SMITH, K. W., CARSON, S. (2002) Openness and extraversion are associated with reduced latent inhibition: Replication and commentary. *Personality and Individual Differences*, 33(7), str. 1137–1147. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00004-1)
18. REPIŠTI, S. (2016.) *Psihologija ličnosti: teorija i empirija*, Drugo prošireno izdanje, Sarajevo: Indeks Line
19. SOKIĆ, d.s.K., GUTIĆ MARTINČIĆ, d.s.S. i BAKIĆ, struč.spec.oec., M. (2019) Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, *FIP - Financije i pravo*, 7 (2), str. 23-50. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/238086>
20. TIPURIĆ, D. (2020.) *Strateško vodstvo; Između strategije i organizacijske akcije*, Zagreb: Sinergija
21. VANDENBOS, G. R. (2015.) *APA dictionary of psychology*, 2. izdanje, Washington: DC: American Psychological Association

## Popis slika

Slika 1. Eysenckova hijerarhijska struktura glavnih osobina ličnosti.....	18
Slika 2. Ključne komponente vodstva .....	37
Slika 3. Domene vodstva .....	42

## Popis tablica

Tablica 1. Skale 16PF modela.....	21
Tablica 2. Funkcije upravljanja i vodstva .....	33
Tablica 3. Istraživanje osobina i obilježja vođe .....	44
Tablica 4: Tri klasična stila vodstva .....	47
Tablica 5: Rezultati upitnika velikih pet faktora osobina ličnost .....	62
Tablica 6. Rezultati upitnika vodstva puta do cilja .....	67

## Prilozi

### Prilog 1: Upitnik velikih pet faktora osobina ličnosti

Uvod: Popis pitanja u ovom upitniku temelji se na mom tumačenju upitnika velikih pet faktora (BFI) / Šest aspekata osobina ličnosti prema istraživanju McCraea i Coste (1995.).<sup>1</sup> Ovaj upitnik služi kao vodič za otkrivanje osobina ličnosti.

*Uputa 1:* U Tablici A.1 su neke karakteristike koje vas mogu opisati. Pročitajte svaku tvrdnju i zaokružite rezultat koji najtočnije pokazuje u kojoj s mjeri slažete ili ne slažete s tom tvrdnjom. Ključ za bodovanje je sljedeći:

1. Potpuno se ne slažem
2. Malo se ne slažem

---

<sup>1</sup> R. McCrae and P. Costa, "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory," *Journal of Personality Assessment* 64, no. 1 (1995): 28, [http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2).



3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Slažem se malo
5. Potpuno se slažem

Rezultat 5 označava: Da, potpuno se slažete s tvrdnjom, a rezultat 1 označava: Ne, u potpunosti se ne slažete s tvrdnjom. Npr. ako se vi Niti se slažete niti se ne slažete s tvrdnjom da ste osoba koja se "brzo zagrijava za druge", tada će rezultat biti 3.

#### Rezultati faktora (BFI):

1. Potpuno se ne slažem
2. Malo se ne slažem
3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Slažem se malo
5. Potpuno se slažem

<b>Tablica A.1 Upitnik Velikih Pet Faktora Osobina Ličnosti (sa šest faktora)</b>					
Sebe vidim kao nekoga tko:					
<b>Faktor 1</b>					
1. Brzo se zagrijava za druge.	1	2	3	4	5
2. Voli biti sam.	1	2	3	4	5
3. Uvijek je u pokretu.	1	2	3	4	5
4. Može nagovoriti druge da obavljaju stvari	1	2	3	4	5
5. Traži tišinu.	1	2	3	4	5
6. Je asertivan i preuzima kontrolu.	1	2	3	4	5
7. Suzdržava se od izražavanja vlastitih mišljenja.	1	2	3	4	5
8. Uživa biti dio grupe.	1	2	3	4	5
9. Pušta stvari da se odvijaju svojim tempom.	1	2	3	4	5
<b>Faktor 2</b>					
10. Često se osjeća tužno.	1	2	3	4	5
11. Nije lako ometen stvarima.	1	2	3	4	5
12. Lako počinje biti pod stresom.	1	2	3	4	5

13. Lako bude preplavljen emocijama.	1	2	3	4	5
14. Je miran, čak i u napetim situacijama.	1	2	3	4	5
15. Je uplašen da će napraviti pogrešno stvari.	1	2	3	4	5
16. Je hladnokrvan.	1	2	3	4	5
17. Napravi stvari za kojima kasnije žali.	1	2	3	4	5
<b>Faktor 3</b>					
18. Nema dobru maštu.	1	2	3	4	5
19. Voli čitati zahtjevne materijale.	1	2	3	4	5
20. Je zainteresiran za puno stvari.	1	2	3	4	5
21. Pokušava razumjeti sam sebe.	1	2	3	4	5
22. Nije zainteresiran za apstraktne ideje.	1	2	3	4	5
23. Vjeruje u važnost umjetnosti.	1	2	3	4	5
24. Drži se stvari koje zna.	1	2	3	4	5
25. Sklon je glasati za konzervativne političke kandidate.	1	2	3	4	5
<b>Faktor 4</b>					
26. Sumnja u skrivene motive u drugima.	1	2	3	4	5
27. Vjeruje drugima.	1	2	3	4	5
28. Suprotstavlja se drugima	1	2	3	4	5
29. Vrednuje suradnju više nego nadmetanje.	1	2	3	4	5
30. Lako je zadovoljan.	1	2	3	4	5
31. Ima visoko mišljenje o sebi.	1	2	3	4	5
32. Brine o drugima.	1	2	3	4	5
33. Stavlja ljude pod pritisak.	1	2	3	4	5
<b>Faktor 5</b>					
34. Završava zadatke uspješno	1	2	3	4	5
35. Često radi planove u zadnji tren.	1	2	3	4	5
36. Ističem se u onom što radim.	1	2	3	4	5
37. Često zaboravlja vratiti stvari na svoje mjesto.	1	2	3	4	5
38. Odgađa odluke	1	2	3	4	5
39. Puno radi.	1	2	3	4	5
40. Plaća vlastite račune na vrijeme.	1	2	3	4	5
41. Ne vidi posljedice stvari.	1	2	3	4	5

Izvor: Prilagođeno iz International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Others Individual Differences<sup>2</sup>

### Upute za bodovanje na BFI skali

Ako se nikad prije niste bodovali kao na zadatcima u tablici A.1, sustav bodovanja bi vam mogao biti zbunjujući.

Pogotovo ako ste upravo ispunili upitnik i jedva čekate otkriti dvoju sliku, a izrada bodovnog sustava vam se čini preduga. Ako je to istina, možete otići na web stranicu, [www.waiyeechen.com](http://www.waiyeechen.com), i tamo unijeti svoje rezultate ili ispuniti upitnik online; gdje će vaš rezultat biti prikazan čim ispunite upitnik.

Ako se želite sami bodovati, slijedite ove upute:

*Uputa 2:* Prije nego što razradite svoj rezultat za svaki faktor, trebate preokrenuti rezultat kod pitanja koja se obrnuto boduju. Npr., ako je vaš rezultat na pitanju s obrnutim rezultatom, kao što je pitanje 2 bio 5, tada obrnute rezultat na rezultat 1. Zbrojite rezultate svih pitanja obrnutih bodova i pitanja normalnog rezultata da biste izračunali ukupni rezultat faktora.

### Razradite svoje rezultate i navedite ih u tablici A.2.

<b>Tablica A.2 Vaši BFI rezultati</b>	
<b>Faktor 1</b>	
Obrnuto bodovanje pitanja: 2, 5, 7 i 9	
Bodovi obrnuto bodovanih pitanja:	
Bodovi normalno bodovanih pitanja 1, 3, 4, 6 i 8	
Vaši bodovi od faktora 1 su:	
<b>Faktor 2</b>	
Obrnuto bodovanje pitanja: 11, 14 i 16	
Bodovi obrnuto bodovanih pitanja:	
Bodovi normalno bodovanih pitanja 10, 12, 13, 15 i 17	
Vaši bodovi od faktora 2 su:	

<sup>2</sup> International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences, <http://ipip.ori.org/newNEOFacetsKey.htm> Accessed 8 Feb 2013.

<b>Faktor 3</b>	
Obrnuto bodovanje pitanja: 18, 22, 24 i 25	
Bodovi obrnuto bodovanih pitanja:	
Bodovi normalno bodovanih pitanja 19, 20, 21 i 23	
Vaši bodovi od faktora 3 su:	
<b>Faktor 4</b>	
Obrnuto bodovanje pitanja: 26, 28, 31 i 33	
Bodovi obrnuto bodovanih pitanja:	
Bodovi normalno bodovanih pitanja 27, 29, 30 i 32	
Vaši bodovi od faktora 4 su:	
<b>Faktor 5</b>	
Obrnuto bodovanje pitanja: 35, 37, 38 i 41	
Bodovi obrnuto bodovanih pitanja:	
Bodovi normalno bodovanih pitanja 34, 36, 39 i 40	
Vaši bodovi od faktora 5 su:	

*Uputa 3:* Premjestite svoj rezultat od svakog faktora iz prethodne stranice u tablicu A.3 u stupac označen s "X. Vaši rezultati."

*Uputa 4:* Morate sami izračunati svoj prosječni rezultat. Uzeti ukupne rezultate svih 5 faktora (u stupcu X) i upisati ga u redak A. Zatim ga podijelite s 5 i upišite broj u red B (tablica A.3.).

*Uputa 5:* Da bi vidjeli jeste li visokog, prosječnog ili niskog rezultata u svakom faktoru, usporedite rezultat svakog faktora (stupac X) s vašim prosječnim rezultatom (red B). Npr., ako vaš faktor 1 ekstraverzije nosi 28 bodova i vaš prosječni rezultat nosi 32 bodova, to znači da imate prosječni rezultat u ekstraverziji.

*Uputa 6:* Upišite u stupac s oznakom "Y. Vaša Ljestvica Velikih Pet" ukoliko je vaš rezultat za svaki od faktora bio H (visok), A (prosječan) ili L (nizak).

Sada imate skicu profila svoje osobnosti.

**Tablica A.3 Vaši BFI rezultati**

	<b>X. Vaši rezultati</b>	<b>Y. Vaša Ljestvica Velikih Pet: Visok (H), Prosječan (A), ili Nizak (L)</b>
<b>Faktor 1: Ekstraverzija</b>		
<b>Faktor 2: Neuroticizam</b>		
<b>Faktor 3: Otvorenost</b>		
<b>Faktor 4: Ugodnost</b>		
<b>Faktor 5: Savjesnost</b>		
<b>A. Ukupni rezultat svih 5 faktora</b>		
<b>B. Podijeljeni ukupni rezultat s 5</b>	(Ovo je vaš prosječni rezultat)	

Bilješke:

1. R. McCrae and P. Costa, "Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory," *Journal of Personality Assessment* 64, no. 1 (1995): 28, [http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2).
2. International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences, <http://ipip.ori.org/newNEOFacetsKey.htm> Accessed 8 Feb 2013.

### **Prilog 2: Upitnik za stil vodstva**

Ovaj upitnik pruža podatke o četirima različitim stilovima vodstva: usmjeravajućem, podržavajućem, surađujućem i usmjerenom na postignuće. Rezultat pojedinca u svakom od četiriju stilova pruža podatak o njegovim snažnim i slabom stilovima te razmjernoj važnosti koju pridaje svakom stilu.

Uputa: Ovaj upitnik sadrži pitanja o različitim stilovima vodstva puta do cilja. Označite koliko često svaka tvrdnja opisuje vaše ponašanje.

Ključ: 1=nikad 2=gotovo nikada 3=rijetko 4=povremeno 5=često 6=obično  
7=uvijek

Podređenima dajem do znanja što se od njih očekuje.	1	2	3	4	5	6	7
S podređenima održavam prijateljske radne odnose.	1	2	3	4	5	6	7
Kada se suočim s problemom, savjetujem se s podređenima.	1	2	3	4	5	6	7
Pozorno slušam ideje i prijedloge podređenih.	1	2	3	4	5	6	7
Obavještavam podređene što i kako treba.	1	2	3	4	5	6	7
Podređenima dajem do znanja da od njih očekujem izvedbu na njihovoj najvišoj razini.	1	2	3	4	5	6	7
Djelujem bez savjetovanja s podređenima.	1	2	3	4	5	6	7
Činim male stvari zbog kojih je ugodno biti članom skupine.	1	2	3	4	5	6	7
Od podređenih tražim da slijede opća pravila i smjernice.	1	2	3	4	5	6	7
Podređenima postavljam prilično visoke ciljeve izvedbe.	1	2	3	4	5	6	7
Kažem stvari koje vrijeđaju osobne osjećaje podređenih.	1	2	3	4	5	6	7
Podređene pitam za prijedloge u pogledu toga kako obaviti zadatke.	1	2	3	4	5	6	7
Ohrabrujem stalna poboljšanja u izvedbi podređenih.	1	2	3	4	5	6	7
Objasnim razinu izvedbe koja se očekuje od podređenih.	1	2	3	4	5	6	7
Podređenima pomažem u svladavanju problema koji ih koče u izvedbi njihovih zadataka.	1	2	3	4	5	6	7
Pokazujem da sumnjam u sposobnosti podređenih da udovolje većini ciljeva.	1	2	3	4	5	6	7
Podređene pitam za prijedloge o zadacima koji trebaju biti učinjeni.	1	2	3	4	5	6	7
Dajem isprazna objašnjenja o tome što se od podređenih očekuje na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
Podređenima dosljedno postavljam izazovne ciljeve.	1	2	3	4	5	6	7
U ponašanju prema podređenima pazim na njihove osobne potrebe.	1	2	3	4	5	6	7

Izvor: P. G. Northouse, Vodstvo