

# Vodstvo služenjem

---

**Turk, Anđelina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:082419>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PRIJEDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

Andelina Turk

**VODSTVO SLUŽENJEM**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PRIJEDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

Anđelina Turk

**VODSTVO SLUŽENJEM**  
**SERVANT LEADERSHIP**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: mr. sc. Branimir Blajić, v. pred.

ČAKOVEC, 2023.

Čakovec, 21. studenoga 2022.

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 2022-MTS-R-2

Pristupnik: **Andelina Turk (0016139264)**  
Studij: Redoviti preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta  
Smjer: Menadžment sporta

Zadatak: **Vodstvo služenjem**

Opis zadatka:

Ovaj završni rad ima za zadatak pojmovno definirati, analizirati i metodološki prikazati jedan od vodećih trendova u području korporativnog vodstva pod nazivom Vodstvo služenjem.

U radu će biti prikazane prednosti i mane, sve sastavnice i ključne tehnike i taktike. Staviti će se poseban akcent na kompetencije i karakteristike vođe.

U radu će biti provedeno i analizirano i istraživanje na temu Vodstva služenjem provedeno na uzorku od 20 direktora hotelskih kuća u RH.

Cilj završnog rada je osvijestiti činjenicu da se razvijaju novi trendovi u području vodstva, te da moderne tvrtke moraju težiti inovacijama i u tom području.

Zadatak uručen pristupniku: 21. studenoga 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2023.

Mentor:

  
Branimir Blajić, pred.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

\_\_\_\_\_

## Zahvala

Zahvaljujem dragom mentoru na usmjeravanju i vođenju tijekom pisanja završnog rada i veliko hvala prijateljima i obitelji na podršci tijekom studiranja.

## Sažetak

Cilj ovog završnog rada je pobliže objasniti relativno novi stil vodstva, vodstvo služenjem, koje se temelji na tome da vođa prije potreba organizacije stavlja potrebe zaposlenika i njihovo zadovoljstvo. Ovaj stil vodstva počinje se razvijati krajem prošlog stoljeća, ali zbog beneficija koje donosi organizaciji već je naveliko korišten u organizacijama. Vratimo li se na sam početak, vodstvo do danas zahvaljujući brojnim istraživanjima ima mnogo definicija i stilova. Najbolja definicija istog je umjetnost utjecaja na ljude kako bi oni spremno i poletno težili ka ostvarenju ciljeva organizacije. S godinama i razvojem ljudske zajednice više u centru nisu potrebe organizacije, već zadovoljstvo zaposlenika. Iz tradicionalnih stilova vodstva, a to su autokratski stil vodstva, demokratski stil vodstva i pusti ih raditi (franc. *laissez – fair*) stil vodstva, razvilo se jako puno novih stilova. Najveću pažnju trenutno imaju transformacijski stil koji podrazumijeva vođu s jasnom vizijom koji motivira suradnike, provodi promjene i služi kao primjer suradnicima i vodstvo služenjem koje podrazumijeva empatičnog vođu koji potrebe i ciljeve svojih zaposlenika stavlja ispred potreba organizacije, no ni ne zanemaruje njezine potrebe. Vodstvo služenjem također ruši uobičajeno mišljenje da je sluga na najnižoj ljestvici bilo kojeg hijerarhijskog poretka jer upravo ovdje je sluga na samom vrhu hijerarhije. Zašto je vodstvo služenjem dobro? Ovaj stil vodstva dovodi do visoko motiviranih zaposlenika koji su spremni angažirati se u rad. Najsličniji su mu demokratsko vodstvo i transformacijsko vodstvo.

U svrhu izrade ovog rada provedeno je istraživanje nad 20 voditelja hotelskih kuća u RH kako bi se dobio uvid u način vodstva, kojim stilovima se služe te jesu li upoznati s vodstvom služenjem, koriste li ga i što misle o njemu. Anketni upitnik se sastojao od 17 pitanja, provodio se putem interneta tj. komunikacijom putem e pošte i proveden je anonimno, a rezultati su analizirani i grafički prikazani u radu.

Ključne riječi: *menadžment, organizacija, vodstvo, vodstvo služenjem, vođa sluga, vođa*

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod .....   | 1  |
| 2. Pojemno određenje vodstva.....   | 2  |
| 2.1. Menadžment.....  | 2  |
| 2.2. Vodstvo .....  | 3  |
| 2.2.1. Elementi vodstva .....   | 5  |
| 2.2.2. Karakteristike vođe.....   | 5  |
| 2.3. Odnos menadžmenta i vođenja .....  | 8  |
| 3. Stilovi vodstva .....  | 13 |
| 3.1. Teorija X i Y .....  | 13 |
| 3.2. Klasični stilovi vodstva.....  | 14 |
| 3.3. Ostali stilovi vodstva .....   | 16 |
| 3.4. Moderni stilovi vodstva .....  | 17 |
| 4. Vodstvo služenjem.....   | 19 |
| 4.1. Povijest razvoja vodstva služenjem .....   | 20 |
| 4.2. Karakteristike vodstva služenjem .....   | 20 |
| 4.3. Karakteristike vođe .....  | 23 |
| 4.4. Prednosti i nedostaci vodstva služenjem .....  | 25 |
| 4.5.1. Prednosti vodstva služenjem .....  | 25 |
| 4.5.2. Nedostaci vodstva služenjem.....   | 26 |
| 5. Istraživanje o pogledu na vodstvo služenjem i vodstvo općenito među voditeljima<br>hotele u Hrvatskoj..... | 27 |
| 5.1. Karakteristike ispitanika .....  | 28 |
| 5.2. Rezultati istraživanja.....  | 30 |
| 6. Zaključak .....  | 39 |
| 7. Literatura .....   | 41 |
| Popis tablica.....  | 42 |
| Popis ilustracija .....   | 42 |
| Prilozi .....   | 43 |

## 1. Uvod

Vodstvo je jedna od funkcija menadžmenta, a moglo bi se reći da je to njegova najvažnija funkcija jer upravo o njemu ovisi uspjeh ili neuspjeh organizacije. U današnje doba nepredvidivog tržišta i globalne konkurencije uspješno vodstvo bitnije je nego ikad. Ova funkcija vezana je uz pojedinca i njegovu sposobnost utjecaja na podređene u izvršavanju određenih zadataka kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Samo vodstvo javlja se u gotovo svim područjima, od velikih svjetskih korporacija, vojske pa do malih privatnih poduzeća.

Vođa je osoba s vodećom ulogom u nekoj organizaciji, ima autoritet i utjecaj nad drugim članovima iste i preuzima odgovornost za donošenje odluka. Potreba za vođom razvila se razvojem zajednice i potrebom za nekim tko će čuvati mir, donositi odluke i osiguravati zadovoljenje potreba svih članova zajednice.

Stilovi vodstva u radu su podijeljeni u tri glavne kategorije, prvi su klasični stilovi vodstva koji se vežu na X i Y teoriju, a podrazumijevaju autokratski, demokratski i pusti ih raditi (franc. *laisses – fair*) stil vodstva. Slijede ih ostali stilovi vodstva, a to su većinom stilovi koji se koriste na kratkotrajnoj bazi za vrijeme kriza ili uvođenja promjena u organizaciji, a to su zapovjedni, trenerski, suradnički i udarnički stil vodstva. Treća kategorija su moderni stilovi vodstva koji su razvijeni i korišteni posljednjih par desetljeća i ovdje se podrazumijevaju transformacijski, karizmatički, sustavni, atribucijski, mršavi (eng. *Lean*) stil vodstva i vodstvo služenjem.

Vodstvo služenjem je stil vodstva najpoznatiji po tome da je vođa „sluga“ svojim podređenima. Vođa brine o zadovoljenju potreba te o rastu i razvoju svojih podređenih na svim područjima. Razvoj ovog stila vodstva počinje 1970-ih, a za to je najviše zaslužan Robert K. Greenleaf i njegov esej „The Servant as Leader“. Ovaj se stil može smatrati bezvremenskim stilom, gdje vođa služi svojim podređenima u svakom smislu te riječi kako bi se oni razvili i postigli svoje najveće moguće potencijale. Uobičajeno je mišljenje kako su zadovoljniji zaposlenici produktivniji i doprinose više samoj organizaciji te samim time on bolje posluje i ostvaruje svoje ciljeve. Poznato je i kako su organizacije koje koriste upravo ovaj stil vodstva među najbolje rangiranim po uspjehu.



## **2. Pojmovno određenje vodstva**

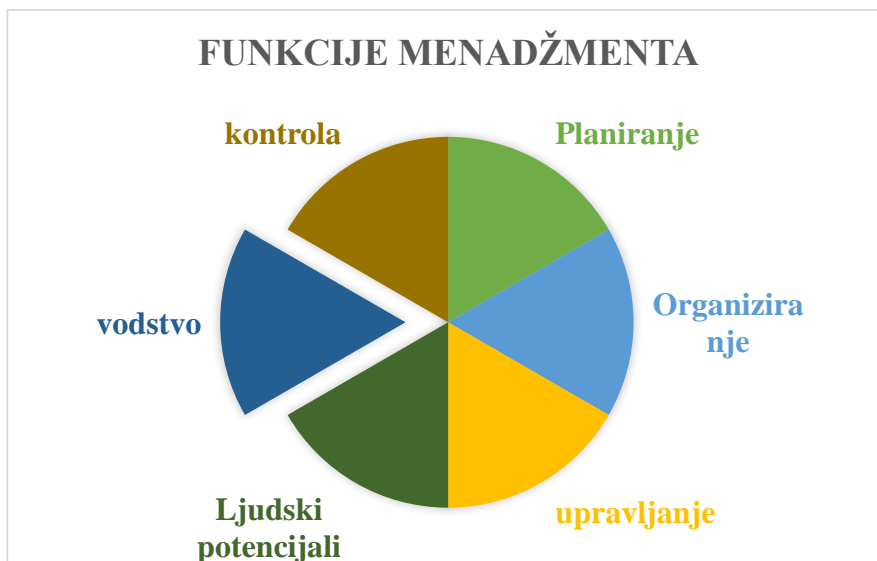
Kod pojmovnog određenja vodstva pobliže će biti objašnjen sam pojam, njegovo porijeklo i njegove najznačajnije karakteristike. No prije nego li se objasni što je vodstvo, razradit će se tema menadžmenta zbog nekoliko razloga – menadžment je nastao prije vodstva, samo vodstvo je dio menadžmenta i ti se pojmovi ne mogu promatrati odvojeno jer jedan nadopunjuje drugi.

### **2.1. Menadžment**

Kako je vodstvo dio menadžmenta, prije obrade pojma vodstva i njegovog značenja, mora se definirati fenomen menadžmenta. Menadžment i teorija o njemu postoje već stoljećima i prate razvoj ljudskih zajednica kroz povijest, no na značenju dobiva tek u 20. stoljeću, zbog čega je i poznat kao fenomen tog stoljeća.

Menadžment predstavlja sveprisutnu i svugdje potrebnu funkciju na svim organizacijskim razinama. Javlja se u velikim organizacijama poput vlade, ali i u najmanjim tvrtkama poput j.d.o.o.-a. Dvije najvažnije osobe koje su zadužene za razvoj menadžmenta kakvog poznajemo danas su Fredrick Winslow Taylor u području menadžmenta kao znanosti i Henri Fayol, otac modernog menadžmenta. Ovaj kompleksan pojam je teško definirati i može se povezati s različitim značenjima pa tako mnogi autori u svojim istraživanjima spominju termin džungle teorija zbog njegovog širokog značenja, a u direktnom prijevodu na hrvatski jezik menadžment znači rukovati.

Jedna od mnogih definicija menadžmenta je proces vođenja organizacije prema ostvarenju željenih ciljeva uz efikasnu i efektivnu upotrebu oskudnih resursa. Prvi je Fayol izdvojio menadžment kao posebnu djelatnost u organizaciji, a definirao ga je kao niz međusobno povezanih zadataka i funkcija. Među tim zadacima i funkcijama javljaju se planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola, a djeluje na tri glavne razine: vrhovni, srednji i najniži menadžment.



Slika 1. Funkcije menadžmenta

Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

## 2.2. Vodstvo

Razvoj vodstva započinje nešto kasnije od razvoja menadžmenta. To je fenomen kojeg nije lako objasniti zbog čega su niže navedene definicije nekoliko autora kako bi se pojam lakše objasnio.

J. A. Conger navodi „Vodstvo je individualna karakteristika, način ponašanja, utjecaj na druge ljude tj. s drugim ljudima.“ (Conger, J. A. (1992.) Learning to Lead, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 18.)

Lewis spominje „vodstvo je socijalni proces koji uključuje određivanje ciljeva određene grupe, motivirajuće ponašanje radi istraživanja tih ciljeva, utječući na mišljenje i ponašanje grupe.“ (Prema: Deton J. (1998.), Organizational Learning and Effectiveness Poutledge, London and New York, 122)

A. Price definira vodstvo kao određivanje smjera i motiviranje ljudi snagom vlastite osobnosti. ((2004.), Ready to Lead? Jossey – Bass and Wiley Company, 19)

Northouse vodstvo opisuje kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, P. G. (2010.), Vodstvo – Teorija i praksa, 4. izdanje, Mate, Zagreb)

Iz mora ostalih autora ističu se još Sikavica koji navodi da je vodstvo umjetnost utjecaja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju cilja organizacije, J. H. Boren koji vođenje gleda kao akciju, a ne poziciju, a M. Buble smatra vođenje širim pojmom od menadžmenta.

Vodstvo se lako može izdvojiti kao jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta jer upravo o njemu ovisi uspjeh, tj. neuspjeh organizacije, a danas je to važnije nego ikad zbog stanja i nepredvidivosti tržišta i globalne konkurencije jer opstaju samo organizacije s uspješnim vođama. U širem kontekstu ono podrazumijeva sposobnost motiviranja zaposlenih, sposobnost komuniciranja s ljudima, sposobnost razvijanja dobrih međuljudskih odnosa između pojedinaca, grupe pa i cijele organizacije.

Sagledavši razne pristupe i teorije o vodstvu dobivamo tri temeljna modela vodstva:

1. vodstvo koje se temelji na osobinama vođe,
2. bihevioristički modeli vodstva,
3. Kontingencijski modeli vodstva.

Ova funkcija ili fenomen najviše je vezan za pojedinca te najviše naglašava njegovu sposobnost utjecaja na one koji izvršavaju određeni zadatak, dok je bit vodstva u slijedenju. Ovaj je fenomen privukao pažnju kako znanstvene tako i društvene zajednice jer se (ne)uspješni vođe javljaju na različitim područjima djelovanja, od politike, vojske pa do privatnih poduzeća. U današnje vrijeme promjena, promijenilo se i vodstvo. Danas je to osoba iz sjene koja se ne nadmeće s pozicije vlasti i moći, već s njima komunicira kao s ravnopravnim partnerima. Ovo moderno vodstvo karakteriziraju tri temeljne orijentacije:

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

Kada se govori o vođi, najbitnije je naglasiti da se on ne bira, ne postavlja i ne imenuje. Vođom se postaje i vođa ne može biti svatko jer se vodstvo svodi na međuljudske odnose. Ovdje su također vrlo bitne osobine vođe jer se bez njih ne može utjecati na druge i samim time se ne mogu ostvariti ciljevi. Prema N. Machiavelliju uspješni vođa je onaj koji cilja iznad ciljeva, no ne zbog postizanja viših rezultata već da bi tako dosegao prvobitni cilj.

Uspješan je vođa onaj koji svojim podređenima omogućava razvijanje samostalnosti i odgovornosti, uči ih kako rješavati probleme umjesto da donosi odluke umjesto njih, ne prisiljava ih da slijede njegovu volju već im pokazuje što trebaju raditi kako bi došli do izražaja, dok oni najuspješniji svoje podređene osposobljavaju da i sami postanu vođe. Za svaku je organizaciju najidealnije kada sve potrebne osobine ima osoba koja je npr. predsjednik uprave. Sve prethodno navedeno je bilo vrlo bitno za naglasiti jer su mnogi još uvijek u zabludi da je uspješan vođa onaj koji očituje dominaciju nad drugima.

### **2.2.1. Elementi vodstva**

Glavni elementi vodstva su osobnost, sljedbenici i okolina. Najvažniji element je osobnost jer ona definira samoga vođu, no on ne postoji bez ostalih elemenata jer da bi određena osoba uopće mogla postati vođa mora se naći u odgovarajućoj grupi ljudi u odgovarajuće vrijeme. Uravnoteženim elementima garantira se veći uspjeh vodstva, a samim time i organizacije kao cjeline. Ove elemente Sikavica navodi kao najvažnije, dok ostali autori navode i utjecaj, odnos vođa – podređeni, ciljeve, promjene i ljude. Jedan od važnijih elemenata prije je naveden odnos vođa – podređeni jer predstavlja dvosmjernan odnos u kojem jedni utječu na druge. Idući jako bitan element je utjecaj jer spaja vođu i podređene.

### **2.2.2. Karakteristike vođe**

Vođa je osoba koja ima vodeću ulogu u nekoj organizaciji, ima autoritet i utjecaj nad drugim članovima te organizacije i preuzima odgovornost za donošenje odluka. Teoretičari većinski smatraju da se vođom rađa, a ne postaje što je istina samo za neke od osobina vođe poput karizme, ali ne za sve jer se osoba može sagraditi u vođu kroz godine iskustva i rada. U današnjem svijetu vođu možemo pronaći na različitim mjestima i u različitim kontekstima, npr. politički vođa je osoba koja vodi političku stranku ili državu, vođa u vojsci je osoba sa zapovjednom funkcijom, vođa u društvu ili zajednici može biti neformalni vođa koji inspirira i potiče druge ili formalan vođa koji ima određenu funkciju ili titulu, u poslovnom svijetu to je osoba koja vodi ili upravlja organizacijom ili timom.

Potreba za vođom razvija se zajedno sa razvojem zajednica jer se javlja potreba za odgovornom osobom koja će čuvati mir, donositi odluke i osiguravati zadovoljenje potreba svih članova. Tako je nastalo vodstvo i vođe. Izvrsni vođa je osoba koja pokreće stvari u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju te izaziva dragovoljnu suradnju ostalih i inspirira ostale članove grupe, a prema potrebama i razvoju mijenja se potreba za vrstom vodstva. Prema AhaSlidesu, 17 kvaliteta vođe u modernom svijetu su:

1. integritet,
2. komunikacija,
3. aktivno slušanje,
4. samopouzdanje,
5. delegiranje,
6. vještina donošenja odluka,
7. samoinicijativa,
8. emocionalna inteligencija,
9. kognitivna fleksibilnost,
10. zagovaranje,
11. stručnost,
12. iskrenost,
13. zahvalnost,
14. promišljenost,
15. osnaživanje,
16. izvjesnost,
17. odgovornost.

Iz navedenog, zaključak je da nije lako biti učinkoviti vođa, ali ako osoba to želi biti gornje karakteristike su najtraženije, tj. najbitnije. Glavne karakteristike vođe su: komunikacijske vještine, upravljanje ljudskim potencijalima, integritet, inovativnost, empatija, odlučnost, sposobnost prilagođavanja promjenama, samopouzdanje, motiviranost. Njegove osobine dolaze do izražaja ovisno o stilu vođenja kojih ima puno, a vođa ovisno o sebi, suradnicima i organizaciji bira koje karakteristike će mu najviše služiti te koje mu donose najviše koristi i efikasnosti. Te karakteristike se prilagođavaju ovisno o kontekstu i situaciji u kojoj se pojedinac nalazi.

Tablica 1. Glavne karakteristike vođe

| Karakteristika                     | Opis  |
|------------------------------------|---|
| Vizija                             | Posjeduje jasnu viziju o organizaciji i sposoban ju je jasno prenijeti svojim sljedbenicima, podrazumijeva i sposobnost viđenja šire slike, postavljanje ciljeva i inspiriranje ostalih.  |
| Komunikacijske vještine            | Vješt komunikator koji je u stanju jasno izraziti svoje misli i ideje, ali je sposoban i aktivno slušati i uspostaviti dvosmjernu komunikaciju s drugima. Komunikacija je u timu ključna za izgradnju povjerenja, razumijevanja i motivacije. |
| Upravljanje ljudskim potencijalima | Upoznat je s individualnim snagama i talentima članova svog tima, na temelju kojih dodjeljuje odgovornosti i uloge u timu čime se oni motiviraju i razvijaju  |
| Integritet                         | Pokazuju dosljednost svojih postupaka, pridržavaju se etičkih standarda, ispunjavaju obećanja i preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Ova karakteristika gradi povjerenje i temelj je uspješnog vodstva.                                  |
| Inovativnost                       | Otvoreni su za nove ideje i promjene koje doprinose poslovanju, spremni su istraživati nove pristupe i pronalaziti potrebna rješenja te potiču kreativnost u timu i prilagođavaju se okolini.   |
| Empatija                           | Omogućuje vođama uspostavljanje snažnih međuljudskih odnosa. Vođe razumiju i cijene perspektive, osjećaje i potrebe svog tima.  |
| Odlučnost                          | Podrazumijeva spremnost na donošenje teških odluka, analizirajući dostupne informacije, procjenom rizika i preuzimanjem odgovornosti, što omogućuje napredak i ostvarenje cilja.  |

Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008).

Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Važno je napomenuti kako je svaki vođa jedinstven i samim time može posjedovati različite kombinacije navedenih karakteristika. Kvalitetan vođa je sposoban stalno se prilagođavati novonastaloj situaciji i razvijati svoje vještine.

Kroz razna istraživanja teoretičari su došli do jednog zaključka koji nije povoljan za organizaciju, a taj je da se iz ponašanja, karakteristika i stila vodstva može lako reći da je svaki vođa menadžer, no nije svaki menadžer vođa. Tu se opet javlja teza rođenog vođe, a karakteristike koje posjeduje pravi „rođeni“ vođa su sljedeće:

1. vođa je uvijek optimističan bez obzira na situaciju,
2. vođa isijava samopouzdanjem,
3. vođa ima smisao za humor,
4. vođa se zna nositi s poteškoćama i porazima,
5. vođi zapovijedanje nije jedini način komunikacije,
6. vođa zna poticati ljude,
7. vođa zna preuzeti odgovornost,
8. vođa uvijek pokušava biti uzor.

U 21. stoljeću, vođe se suočavaju s raznim izazovima i promjenama u društvu, te stoga moraju posjedovati određene karakteristike kako bi bili uspješni. Nekoliko ključnih karakteristika vođa u 21. stoljeću su: vizionarstvo, prilagodljivost, empatija, transparentnost, kolaboracija, digitalna pismenost i sposobnost učenja.

### **2.3. Odnos menadžmenta i vođenja**

Ova dva pojma su međusobno povezana no svaki ima svoju zadaću i ulogu u organizaciji. Dok je menadžment fokusiran da se stvari rade na pravi način prema pravilima posla, vodstvo je fokusirano da se rade prave stvari. Ordway Tead u knjizi „Umjetnost vodstva“ definira vodstvo kao aktivnost utjecajnih ljudi čija suradnja dovodi do cilja. Nabrojimo li sve funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, upravljanje, ljudski potencijali, vodstvo, kontrola), vidljivo je kako je vodstvo funkcija menadžmenta, a može se reći i najvažnija funkcija.

Tablica 2. Glavne razlike između menadžmenta i vodstva prema Sikavici

| Menadžment  | Vodstvo  |
|---|--|
| Aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije, naporima drugih ljudi.            | Bit vodstva je u slijeđenju, jer bez slijeđenja nema vođenja.                                      |
| Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, u svrhu postizanja ciljeva organizacije.      | Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju. |
| Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. | Utjecaj, ponašanje, osobnost.  |
| Orijentiran na zadatak.   | Uži pojam.   |
| Bavi se procedurama i rezultatima.  | Orijentiran na ljude i odnose među njima.  |
| Proces upravljanja poslova.   | Usmjereno na interakciju među ljudima.   |
| Bavi se svladavanjem složenosti.  | Proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene.                                |
| Bavi se savladavanjem složenosti.   | Bavi se savladavanjem promjena.  |
| Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji.                               | Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji.                               |
| Ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate.                                    | Proces čija je funkcija promjena.  |

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temeljni menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Iz ove tablice odnosa menadžmenta i vodstva, dva koncepta koja se odnose na upravljanje i vođenje, lako su vidljive sve razlike i dodirne točke koje ova dva fenomena imaju. Također je važno napomenuti da su oba fenomena potrebna svakoj organizaciji za uspješno vodstvo – menadžment za učinkovitost i vodstvo za motivaciju i uvođenje promjena. Osim razlika koje je naveo Sikavica, razlike između menadžmenta i vodstva su i u fokusu, odnosu prema ljudima, stilu upravljanja i dugoročnom fokusu.



Tablica 3. Razlike između menadžmenta i vodstva

| Razlika             | Menadžment  | Vodstvo  |
|---------------------|---|--|
| Fokus               | Usredotočenost na upravljanje resursima, procesima i postizanju ciljeva organizacija. | Usmjerenost na inspiriranje, motiviranje i vođenje ljudi kako bi se postigli ciljevi organizacije. |
| Odnos prema ljudima | Odnos prema ljudima kao prema resursu za obavljanje danih zadataka.                   | Inspiriranje i motiviranje ljudi prema profesionalnom razvoju.                                     |
| Stil upravljanja    | Autoritativan stil.   | Transformacijski stil.   |
| Dugoročni fokus     | Postizanje kratkoročnih ciljeva.  | Usmjerenost dugoročnoj viziji i strategiji organizacije.   |

Izvor: Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008).

Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Menadžer i vođa su dvije različite uloge u organizaciji koje se međusobno prepliću, a odnose se na upravljanje ljudima i zadacima unutar iste. Obje uloge su jednako važne za uspješno vođenje tima i organizacije. Pojedinci mogu obavljati obje funkcije, no između njih postoje neke ključne razlike.

Tablica 4. Razlike između menadžera i vođe

| Razlika          | Menadžer   | Vođa   |
|------------------|--|--|
| Autoritet i moć  | Formalna pozicija za donošenje odluka, davanje zadataka i upravljanje resursima. | Pozicija koja ne treba biti formalna, utjecaj na zaposlene je inspirirajući i motivira ih prema postizanju zadataka. |
| Fokus            | Postizanje zadataka i ciljeva organizacije.                                      | Inspiriranje i motiviranje zaposlenih ka ostvarenju izvanrednih rezultata.   |
| Stil upravljanja | Formalni sustavi i procesi za upravljanje ljudima i projektima.                  | Korištenje osobnih vještina, empatije i komunikacije za motivaciju zaposlenika.                                      |
| Dugoročna vizija | Fokusiranje na kratkoročne rezultate i ciljeve.                                  | Inicijativa za promjenom, identificiranje novih prilika i vođenje organizacije u nove smjerove.                      |

Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008).

Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Važno je naglasiti da je svaki vođa menadžer, ali svaki menadžer nije vođa. No ove dvije funkcije često može obavljati jedna osoba i ove razlike nisu apsolutne. Mnogi menadžeri mogu razviti vještine vodstva kako bi motivirali svoje timove, dok će vođe razviti menadžerske vještine kako bi efikasno obavljali zadatke i vizije organizacije. Kvalitete menadžera i vođe prikazane su u tablici ispod.

Tablica 5. Kvalitete menadžera i vođe

| Kvalitete menadžera     | Kvalitete vođe        |
|-------------------------|-----------------------|
| Racionalan              | Vizionar              |
| Konzultira se           | Strastven             |
| Uporan                  | Kreativan             |
| Rješava probleme        | Fleksibilan           |
| Nepokolebljiv           | Poticajan             |
| Analitičan              | Inovativan            |
| Strukturiran            | Hrabar                |
| Promišljen              | Maštovit              |
| Autoritativan           | Voli eksperimentirati |
| Djeluje stabilizirajuće | Inicira promjene      |
| Položajna moć           | Osobna moć            |

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Ovdje je vidljivo da su zapravo menadžer i vođa dvije različite osobe sa različitim osobinama. Dok je potrebno puno više da bi osoba postala vođa, dovoljna je samo pozicija u organizaciji da ona postane menadžer.

### 3. Stilovi vodstva

Kroz godine istraživanja i razvoja teorija, razvili su se mnogobrojni stilovi vodstva. Prije nego se obradi bilo koji stil vodstva, mora se obraditi teorija X i Y jer se ona smatra svojevrsnom sintezom autokratskog i demokratskog stila koji pak su korijen svakog drugog stila.

Tablica 6. Vrste stilova vodstva

| Klasični stilovi vodstva     | Ostali stilovi vodstva  | Moderni stilovi vodstva       |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Autokratski stil vodstva     | Zapovjedni stil vodstva | Transformacijski stil vodstva |
| Demokratski stil vodstva     | Trenerski stil vodstva  | Karizmatički stil vodstva     |
| Pusti ih raditi stil vodstva | Suradnički stil vodstva | Sustavni stil vodstva         |
|                              | Udarnički stil vodstva  | Atribucijski stil vodstva     |
|                              |                         | Mršavi stil vodstva           |
|                              |                         | Vodstvo služenjem             |

Izvor: Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

#### 3.1. Teorija X i Y

Ovom teorijom započinje razvoj svih stilova u vodstvu. D. McGregor autor je teorije X i Y u svojoj knjizi „Ljudska strana poduzeća“ iz 1960. godine. Vodstvo promatra kao dva različita stila:

1. autokratski stil vodstva,
2. demokratski stil vodstva.

Ovi pristupi se potpuno razlikuju u pristupu zaposlenicima i pogledu nadređenog na iste. Teorija X, odnosno autokratski stil vodstva, podrazumijeva tradicionalni pogled na upravljanje, to je naredbodavan stil u kojem vođa na svoje zaposlenike gleda kao ljude koji izbjegavaju rad i trebaju kontrolu. U teoriji Y, odnosno demokratskom stilu, se javlja vođa koji se blagonaklono odnosi prema zaposlenicima i dopušta im donošenje određenih odluka jer ih smatra vrijednim i sposobnim ljudima, koji žele i mogu raditi i donositi odluke.

Tablica 7. Razlike između Teorije X i Y

| Teorija X                               | Teorija Y  |
|---|--|
| Vođa je odgovoran za zaposlene          | Vođa se pouzdaje u svoje zaposlenike               |
| Zaposlenici žele i trebaju usmjeravanje | Zaposlenici će preuzeti odgovornost za zadatak     |
| Zaposlenici ne vole i izbjegavaju rad   | Većina zaposlenika voli raditi i postizati uspjehe |

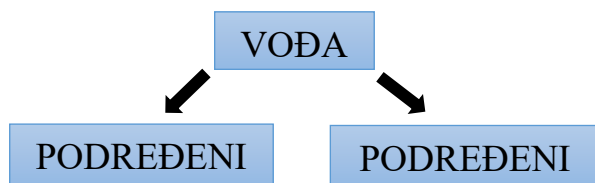
Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Kao što je vidljivo u tablici, kod teorije X, odnosno kod autokratskog stila vodstva, menadžer smatra da mora biti odgovoran za i umjesto svojih zaposlenika jer smatra da im treba konstantno usmjeravanje, da ne vole raditi i da izbjegavaju rad. U teoriji Y, odnosno kod demokratskog stila vodstva menadžer se može pouzdati u svoje zaposlenike jer zna da će preuzeti inicijativu i odgovornost te da vole raditi i samim time postizati uspjehe u karijeri. U ovim teorijama ponašanje menadžera prema zaposlenicima određeno je njihovom percepcijom zaposlenika, a najbolji ishod za ovakav pristup je kada se percepcija podrazumijeva sa stvarnosti te se samim time upotrebljava ispravan stil vodstva i postižu se najbolji uspjesi u poduzeću.

### 3.2. Klasični stilovi vodstva

Objašnjenje stila vodstva započinje s dva stila koja su nastala u okviru prvih teorija i istraživanja. U tim teorijama podijeljeno je vodstvo u dvije krajnosti. Jedan i drugi stil temelje se na ovlasti vođe i kako je on koristi. Korištenje jednog od ovih stilova također utječe na ponašanje podređenih, njihovo zadovoljstvo i odnos prema menadžeru.

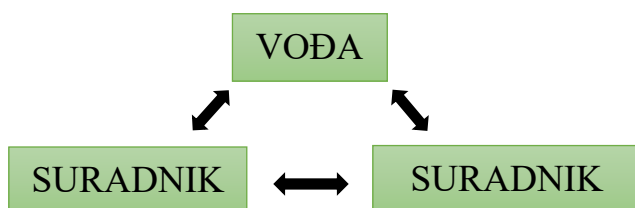
Autokratski stil vodstva podrazumijeva da vođa donosi sve odluke i on je osoba s neograničenom ovlasti, tj. vođa ovdje sve odluke donosi bez konzultiranja sa suradnicima, već se njih samo informira o donesenim odlukama. Komunikacija u ovom stilu je pretežito jednosmjerna što prikazuje slika u nastavku. Bitno je naglasiti kako bi se u današnje vrijeme ovaj stil vodstva teško održao.



Slika 2. Prikaz komunikacije vođe i sljedbenika - autoritativni stil

Izvor: Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Demokratski stil vodstva je totalna suprotnost prethodnom stilu. Ovdje vođa svoje podređene uključuje u proces donošenja odluka, konzultira se s njima te im dopušta da neke odluke donose sami. Upravo zbog tih karakteristika su moć i odgovornost podijeljene između vođe i njegovih podređenih. Sljedeća bitna karakteristika ovog stila je da se termin podređeni zamijenio terminom suradnika jer se tako i tretiraju u poslovanju. Ovdje se i velika pozornost daje međuljudskim odnosima koji su temelj ovom stilu. Komunikacija se ovdje vodi u svim smjerovima što je vidljivo na slici u nastavku.



Slika 3. Prikaz komunikacije vođe i sljedbenika – demokratski stil

Izvor: Izvor: Autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

Stil pusti ih da rade ili franc. *Laisses – fair* stil vodstva podrazumijeva vođu koji svojim suradnicima daje najviše slobode. Drugim riječima, vođa se ne ponaša kao vođa i svoju interakciju sa suradnicima ograničava na odgovore na pitanja i trudi se osigurati im sve potrebno za rad. Dakle ovdje vođa ne koristi svoju moć, a suradnici imaju veliku slobodu u radu.

Ova tri modela spadaju u biheviorističke teorije koje se temelje na ponašanju vođe i prema čemu se vodstvo može naučiti. Pogledaju li se ove teorije bolje, teoretičari prelaze iz jedne krajnosti u drugu, gdje je autoritativan stil jedna krajnost, Pusti ih raditi (franc. *laisses – fair*) druga krajnost, a demokratski stil se može gledati kao neki kompromis.

### 3.3. Ostali stilovi vodstva

Sljedeće stilove vodstva je najbolje upotrebljavati kratkotrajno kako bi se poboljšale performanse i uspješnost tima ili da bi se obavili teški zadaci te se nakon postizanja određenih ciljeva mora prijeći na drugi stil zbog negativnih posljedica.

Zapovjedni stil vodstva je jedan od najagresivnijih stilova u kojem vođa postiže i obavlja zadatak zapovijedajući podređenima, od kojih očekuje pokoravanje nad danim zadacima. Upravo zbog svojih karakteristika ovaj stil nije dugoročno održiv jer može dovesti do štetnih posljedica poput trajnog narušavanja odnosa u timu. Ovaj stil je dobro koristiti u kriznim situacijama kada se odluke moraju donositi brzo i efikasno bez diskusija ili kada je vođa okružen zaposlenicima koji ne rade kako treba i ne daju sve od sebe u postizanju zadataka.

Trenerski stil vodstva je više fokusiran na zaposlenike. Ovdje vođa povezuje ciljeve zaposlenika i ciljeve organizacije, a naglasak je na unaprjeđivanju osobnih ciljeva zaposlenika potrebnih za napredovanje u karijeri, koji se onda usuglašavaju s ciljevima i potrebama organizacije.

Suradnički stil vodstva je stil koji se koristi u gradnji tima ili u obnovi tima u kojem nedostaje timske suradnje. U ovom stilu vođa svojim zaposlenicima daje pohvale i pozitivne povratne informacije i povezuje se sa njima na suradničkoj razini, a samim time raste i kvaliteta izvedbe zadataka. Loša strana ovog stila je suzdržavanje kod davanja loših povratnih informacija zbog krhkih odnosa u timu, tj. vođa mora čekati da tim dovoljno ojača kako bi im mogao uputiti i kritike i kako bi rezultati tima postali zadovoljavajući.

Udarnički stil vodstva koristi se kod timova s izrazito samomotiviranim i visoko profesionalnim stručnim članovima. U ovom stilu vođa može postaviti visoke standarde izvedbe za sebe i svoje članove. Za ovaj stil tim mora biti uhodan s razvijenom timskom kulturom. Svrha ovog stila je postizanje novih i izazovnijih zadataka. Iako je drastično različit od zapovjednog stila, zajednička im je kratkotrajnost, odnosno izvlačenje maksimuma iz članova tima što može dovesti do prevelikog zamora, a samim time i do pada produktivnosti. Ovaj stil je dobar za teške zadatke sa zrelim i uhodanim timom.

### 3.4. Moderni stilovi vodstva

Moglo bi se reći da sa svakim novim istraživanjem nastane barem jedan novi stil vodstva što je u suštini istina, no s druge strane svaki novi stil je nadopuna nekog prethodnog. Razlog tome su stalne promjene na tržištu i promjene kod samih ljudi s kojima se radi i kojima je potreban drugačiji pristup kako bi iskoristili sav svoj potencijal.

Novi stilovi, odnosno trendovi u vodstvu su: transformacijsko, karizmatično, sustavno, atribucijsko, mršavo (eng. Lean) vodstvo i vodstvo služenjem.

Transformacijsko vodstvo nastalo je u posljednja dva desetljeća 20. stoljeća u vrijeme velikih geopolitičkih, društvenih i ekonomskih promjena, a temelji se na situacijama jer tadašnju poslovnu okolinu karakteriziraju turbulencije, nesigurnost, promjene i globalna konkurentnost. Ovdje vođa mora stimulirati promjene i imati jasnu viziju o istima. Prema Burns, autoru i tvorcu termina transformacijsko vodstvo, ono je stil vodstva koje izaziva postojeće stanje i čuva srce i dušu sudionika koji imaju novu viziju i rade kako bi učinili da se nešto dogodi. Bitno je naglasiti da ovaj stil podrazumijeva i brigu da vođe i sljedbenici podižu jedni druge na višu razinu motivacije i moralnosti.

Transformacijski vođa ili vođa 21. stoljeća mora imati jasnu viziju, ne smije se bojati rizika, mora učiti na vlastitim greškama, motivirati sljedbenike, provoditi promjene, unositi novosti i služiti kao primjer. Također, ovaj vođa ima jasno oblikovanu viziju, jasno ju prenosi, gradi povjerenje i ima pozitivan stav o sebi, a obilježava ga pet glavnih čimbenika:

1. karizma,
2. osobna pažnja,
3. intelektualni poticaj,
4. javni sustav nagrađivanja,
5. upravljanje izuzetkom.



Sustavni stil vodstva se temelji na shvaćanju organizacije kao otvorenog sustava, koji je u stalnoj interakciji s okolinom te oni utječu jedan na drugog, a proteže se kroz cijelu organizaciju. Ovo vodstvo je prilagođeno za složene uvjete poslovanja u turbulentnoj i kaotičnoj okolini jer se mijenja i prilagođava situaciji i time kontrolira sudbinu organizacije za siguran opstanak na tržištu. Sustavno vodstvo se ne tiče samo vođe već svakog člana organizacije jer je dinamika ovog stila asimetrična, što znači da ljudi dobivaju uloge i odgovornost prema svojim sposobnostima.

Sustavni vođa je osoba koja razumije složenost organizacije, fokusira se na promatranje iste kao cjeline i stavlja naglasak na međuovisnost i interakciju između različitih dijelova organizacije. Glavne karakteristike ovakvog vođe su: sposobnost analize, strategijsko razmišljanje, prepoznavanje i upravljanje međuovisnostima, fleksibilnost, prilagodljivost i sposobnost integriranja različitih elemenata organizacije u cjelinu.

Atribucijski stil vodstva su razvili Martinko i Gardner, a temelji se na pretpostavki da pojedinci zapažaju ponašanje ostalih na temelju čega reagiraju. Ovaj stil se dakle ne temelji na stvarnim karakteristikama određene osobe već na promatračevoj pretpostavci što dovodi i do glavnog problema ovog vodstva, a to je krivo utvrđeno ponašanje.

Mršavo vodstvo, eng. lean stil vodstva, smatra se djelotvornim i uspješnim vodstvom. Najprimjereniji je stil za vrijeme mogućih turbulencija i neizvjesnosti. Osnovna mu je karakteristika kontinuirano poboljšanje proizvodnje s mehanizmima koji pridonose stvaranju dodatne vrijednosti s minimalizirani ili eliminiranim nepotrebnim gubitkom. Prema W. Lareau osigurava potpun i cjelovit pristup svakom pojedincu, grupi i organizaciji.

Karizmatički stil vodstva u središte vraća karakteristike osobe kod vođe na kojeg se gleda kao osobu s karizmom i sljedbenici ga sami prepoznaju. Sama karizma označava karakteristike koje osobu izdvajaju iz mase. Izazivaju pažnju i privrženost drugih ljudi i imaju utjecaj na ljude. Takva osoba tj. karizmatični vođa, može motivirati i inspirirati ljude i lako ih pridobiti kao svoje sljedbenike. Najbitnije za naglasiti je da osoba ili ima karizmu ili ju nema, ona se ne može naučiti niti odglumiti.

Vodstvo služenjem temelji se na ideji da je uloga vođe služiti drugima, tj. sljedbenicima i zadovoljiti njihove potrebe kako bi se postigli ciljevi tima ili organizacije. Ovdje se vođa

ne fokusira samo na vlastitu moć i autoritet, već stavlja naglasak na podršku, brigu i razvoj sljedbenika. Može stvoriti pozitivnu radnu kulturu, poboljšati zadovoljstvo, angažman sljedbenika i potaknuti rast i razvoj organizacije. Ovaj pristup prepoznaje snagu i važnost timskog rada, podrške i brige za druge.

Glavni učinci ovog vodstva su: povjerenje sljedbenika u ispravnost vizije vođe, sličnost vjerovanja i vrijednosti kod vođe i sljedbenika, pojačan osjećaj samopouzdanja što doprinosi ostvarenju misije, prihvaćanje viših i izazovnijih ciljeva, poistovjećivanje s vođom i nastojanje da ga se dosegne, bezuvjetno prihvaćanje vođe, jaka naklonost prema vođi i emocionalna uključenost sljedbenika u organizaciju.

Prema R. Houseu koji je i predložio teoriju karizmatškog vodstva, vođe se oslanjaju na 4 osobne značajke: dominacija, samopouzdanje, potreba za utjecajem i uvjerenje o moralnoj ispravnosti, a vođa ih koristi za poboljšanje vlastite efikasnosti. Također u ovom stilu vlada uzajamno poštovanje i uvažavanje jer se vođe prema svojim sljedbenicima ponašaju kao prema sebi ravnima, dok ih sljedbenici izuzetno cijene i uvažavaju i spremni su za njih napraviti sve.

#### **4. Vodstvo služenjem**

Ovaj stil fokusira se na služenje drugima za njihovu dobrobit. Ovdje vođa nije vođa, već sluga svojim sljedbenicima. Vođe ovog stila vodstva fokusirani su na dobrobit svojih sljedbenika, na njihove potrebe i želje, pomažu im u ostvarenju njihovih ciljeva kako bi oni na kraju bili motiviraniji i uspješniji u radu u organizaciji, a samim time i postigli ciljeve organizacije.

„Do those served grow as a person? Do they while being served become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?“ (Robert K. Greenleaf 1970. u eseju „The servant as a leader“) u prijevodu „Rastu li ti kojima se služi kao osoba? Jesu li tijekom služenja postali zdraviji, mudriji, slobodniji i više samostalni, te je li učestalo da oni sami postanu sluge?“

#### 4.1. Povijest razvoja vodstva služenjem

Najveću pažnju ovaj stil vodstva stječe u 20. stoljeću, a korijene ima još u drevnim kulturama diljem svijeta gdje je temelj bila važnost služenja, skrbi i samopožrtvovnosti u vođenju. U grčkoj filozofiji vodstvo služenjem bilo je poznato pod nazivom „filozof kralja“, što potiče od Platona prema kojem idealni vođa mora biti mudar filozof koji služi svojoj zajednici, vodi je prema tzv. boljem sutra te se vođa odlikuje razumijevanjem, pravednošću i brizi za svačijom dobrobiti.

Suvremeni koncept ovaj stil dobiva 1970-ih od strane Roberta K. Greenleafa, kada je objavljen njegov esej „The Servant as Leader“ u kojem predlaže novi pristup vodstvu s teorijom da vođa koji brine o potrebama svojih sljedbenika, pomaže im u rastu i razvoju, stavlja njihove potrebe na prvo mjesto i brine o dobrobiti društva, vodi tu organizaciju prema uspjehu. Njegove ideje zainteresirale su i razne teoretičare, što je rezultiralo uvođenjem ovog stila vodstva u priznate teorije vodstva. Najbitniji znanstvenici za razvoj ovog stila vodstva su Robert Greenleaf i Larry C. Spears koji su u suradnji otvorili i Greenleaf Center for Servant Leadership. Priznat je u različitim područjima poput poslovanja, obrazovanja i neprofitnih organizacija, prepoznajući njegov potencijal za poticanje pozitivnih odnosa, angažmana zaposlenika i dugoročnog uspjeha. Pošto je ovaj stil vodstva nov, on se i dalje proučava, ali i primjenjuje od strane onih vođa koji žele stvoriti kulturu služenja, osnaživanja i etičkog donošenja odluka s naglašavanjem važnosti poniznosti.

#### 4.2. Karakteristike vodstva služenjem

Vodstvo služenjem podrazumijeva jedan od najpoznatijih stilova vodstva u kojem su vođe prvo sluge, a zatim vođe, tj. predstavlja nesebičnu vrstu vodstva koja se fokusira na poboljšanje ljudi (zaposlenika) iz njihove srži i organizacije u cijelosti.

Vodstvo služenjem možemo smatrati bezvremenskim stilom vodstva kojem je svrha da vođa služi sljedbenicima u svakom smislu te riječi kako bi se oni mogli razviti kao osobe te kasnije doprinijeti na najbolji način organizaciji. R. Greenleaf vjeruje da organizacije koje vode ovim stilom vodstva mogu promijeniti svijet. Najvažnija karakteristika je da se služenje stavlja ispred vođenja i da se mora naučiti pronaći uspjeh i moć u rastu drugih ispred sebe. Takvom politikom rada i sljedbenici s vremenom postaju „vođe sluge“ i tako se ovaj stil vodstva širi duž cijele organizacije. Ovaj stil „ja služim“ najizraženiji je kod

osoba koje se bave javnim poslovima, poput političara. Unatoč tome kao najbolji primjer vođe sluge izdvaja se Majka Terezija koja je provela 45 godina svog života u predanom radu pomaganja i služenja onima kojima je to bilo najpotrebnije.

Vodstvo služenjem ruši uobičajeno mišljenje da je sluga na najnižoj ljestvici bilo kojeg hijerarhijskog poretka, jer upravo ovdje je sluga na samom vrhu hijerarhije. Vođe ovdje pozitivne kvalitete služenja transformiraju u jake kvalitete vodstva. Razvijaju ljude unutar organizacije, ali rade i na razvoju zajednice unutar i izvan organizacije te na pojedinačnom razvoju svakog člana tima.

Vodstvo služenjem smatra se neobičnim stilom vodstva usredotočeno na poboljšanje organizacije i ljudi što dovodi do visokog angažmana sljedbenika koji su jako motivirani sa snažnim osjećajem etike unutar organizacije. Korištenjem ovog stil vodstva brzo se razvija okruženje puno povjerenja i suradnje i rezultira klimom za stvaranje inovacija.

Vodstvo služenjem može se podijeliti u dvije široke kategorije:

1. Prvo sluga – podrazumijeva fokus stavljen na poboljšanje ljudi i organizacije, a vođa se odriče većine svojih ovlasti. Predstavlja nesebičnu vrstu vodstva.
2. Prvo vođa – ovdje se više bavi pokazivanjem moći i postizanjem osobnih ciljeva.

Iz istraživanja iz 2002. godine koje su proveli Sen Sendjaya i James C. Sarros proizlazi da su kompanije koje se koriste ovim stilom vodstva među najbolje rangiranim, a vjeruje se da je tome tako upravo zbog stila vodstva. (Sendjaya Sen; Sarros James C.; rujana 2002; „Servant leadership: its origin, development and applications in organizations“ *Journal of leadership & organizational Studies* 57 – 64)

#### 10 principa vodstva služenjem

##### 1. Slušanje

Može se reći da je ono u samom srcu ovog stila, a podrazumijeva posvećivanje potpune pažnje onom članu tima koji govori bez prekidanja. Ovako se pokazuje članovima tima da su cijenjeni i da je vođa stalo do njih.

## 2. Empatija

Upoznavanje tima, svakog njegovog člana, njihovih interesa, prednosti i nedostataka. Tako vođa zna tko je u čemu dobar, ali može pomoći u razvoju i poboljšanju nedostataka.

## 3. Iscjeljivanje

Smatra se putem za stvaranje zdravog radnog okruženja s uravnoteženim poslovno – privatnim životom i omogućenim resursima za uspjeh. Ovdje se također pomaže novim članovima tima koji su prije radili u toksičnom radnom okruženju da se oporave i iskoriste sve svoje potencijale na pravi način.

## 4. Svijest

Vođa prije svega mora poznavati i vlastite snage i slabosti na temelju kojih zna kako se on uklapa u svoj tim. Tu spoznaju može iskoristiti za korist tima i vidjeti jasne prilike koje mogu zajedno ostvariti.

## 5. Uvjeravanje

Ovdje se podrazumijeva izgradnja konsenzusa i podrške u timu kako bi svi imali osjećaj da imaju svoj udio u timu.

## 6. Konceptualizacija

Poznavanje u kojem smjeru ide vođa i tvrtka za izgradnju pozitivnog puta. Vođa se služi raznim izvještajima, poput izvještaja o stanju projekata za olakšan uvid u napredak.

## 7. Predviđanje

Preuzimanje postojećeg znanja i primjenjivanje istog za moguć rast i razvoj vođe i tima.

## 8. Upravljanje

Vođenje primjerom, što znači da vođa ne može tražiti od svojih sljedbenika nešto što on sam ne bi učinio.

## 9. Predanost razvoju ljudi

Podrazumijeva ulaganje u ljude, tj. slanje svojih sljedbenika na razne tečajeve kako bi poboljšali i unaprijedili svoja znanja i vještine te tako napredovali.

## 10. Izgradnja zajednice

Rad na zajednici unutar tima, koja mora biti puna povjerenja, kako bi se mogli postići viši ciljevi. Najbolji način za to je organiziranje *team building*-a.

### 4.3. Karakteristike vođe

Prije svega cilj „vođe sluga“ je dijeliti svoju moć i uspjeh, a potrebe i razvoj zaposlenika su mu na prvom mjestu. Dakle „vođa sluga“ razvija ljude unutar organizacije u svim aspektima do posljednjeg detalja te radi na razvoju zajednice unutar i izvan organizacije. Ovaj vođa ulaže puno više svog vremena u razvoj svakog pojedinačnog sljedbenika od drugih vođa. Da bi „vođa sluga“ bio dobar mora biti vješt u sljedećih 8 područja.

#### 1. Vještina dobrog slušanja

Dobra vještina aktivnog slušanja u kojem postavlja pitanja potrebna mu je kako bi zadovoljio potrebe svojih sljedbenika jer mora razumjeti njihove potrebe. Uz to, on mora razumjeti i verbalne i neverbalne znakove kako bi bio još učinkovitiji.

- razvoj ove vještine doprinosi i u privatnom životu, ne samo poslovnom

#### 2. Empatija

Ova kvaliteta pomaže vođi da se poistovjeti i brine o svojim sljedbenicima, a pomaže i u izgradnji povjerenja unutar tima i olakšava pružanje pomoći osobi kojoj je potrebna za razvoj.

- ovu vještinu je potrebno stalno razvijati

#### 3. Sposobnost holističkog razvoja

Podrazumijeva vođinu želju da su mu sljedbenici dobro u fizičkom, mentalnom, duhovnom i emocionalnom smislu.

- kako bi se ova karakteristika razvijala, vođa mora naučiti više o treningu, a možda i potražiti inspiraciju u trenerskom vodstvu

#### 4. Emocionalna inteligencija

Ukoliko vođa ima ovu karakteristiku lako može prepoznati sve snage, slabosti, prilike i prijetnje unutar svog tima, a uz to lako može znati koji zadatak u koje vrijeme dati kojoj osobi.

- poboljšanje emocionalne inteligencije pomaže svim vođama, kojim god da se stilom vodstva koristili

#### 5. Uvjeravanje

Ovdje je bitno da vođa kombinira sve prije navedene kvalitete s brigom o zaposlenicima kako bi uspio postići glavni cilj, tj. razvoj organizacije. Uz razvoj organizacije stvara povjerenje i omogućuje mu da lakše i bolje uvjeri tim da postignu svoj pravi potencijal. Uvjeravanje je samo po sebi umjetnost u kojoj se postaje boljim kroz znanje i praksu.

- ova karakteristika najbolje se razvija čitanjem knjiga o utjecaju na druge i aktivnom praksom

#### 6. Razmišljanje van kutije – sagledavanje veće slike

Ona dodaje vizionarski element u vodstvo na temelju kojeg se oblikuje plan za budućnost i pomaže u poticanju sljedbenika u obavljanju svakodnevnih zadataka koji su potrebni za postizanje glavnog cilja.

- nešto više se može naučiti o vizionarstvu kroz promatranje drugih vođa i čitajući o samom vizionarskom stilu vodstva

#### 7. Slušanje i informiranje

Odluke u vodstvu služenjem se velikim dijelom donose na temelju mišljenja i perspektiva drugih, što znači da vođa dobiva mnogo informacija iz organizacije koje koristi za donošenje ispravnih odluka. Bitno je naglasiti da se ovdje podrazumijeva da vođa uči iz grešaka koje su se napravile kako bi se funkcioniranje organizacije u budućnosti poboljšalo.

- najbolje za razvoj ove karakteristike je proučavanje demokratskog stila

#### 8. Rad na razvoju zajednice

Ova karakteristika označava da vođa ne brine samo o svojim zaposlenicima i organizaciji, već i o zajednici u kojoj posluje. Svojim postupcima doprinosi društvenoj vrijednosti na više načina.

- ovu karakteristiku vođa lako može poboljšati promatranjem što rade drugi ili tražeći neku neprofitabilnu organizaciju u potrazi za inspiracijom kako doprinijeti okolini

Postoje četiri područja u kojima svaki vođa sluga mora biti dobar kako bi efektivno i efikasno vodio svoj tim i organizaciju, a samim time i ispunjavao sve ostale benefite koje donosi vodstvo služenjem. Vođa sluga je nesebični vođa koji prvo vodi brigu o svojim sljedbenicima, organizaciji i zajednici, a tek onda o sebi i vlastitom napretku. Fokus vođe sluga stavljen je na razvoj svakog pojedinačnog sljedbenika i organizacije. Takvim načinom vođenja, vođa ima visok angažman svojih sljedbenika u obavljanju svakodnevnih zadataka. Sljedbenici su zahvaljujući ovom stilu vodstva motivirani i imaju snažnu radnu etiku.

#### **4.4. Prednosti i nedostaci vodstva služenjem**

Kao i svaki drugi stil vodstva i vodstvo služenjem ima svoje prednosti i nedostatke koji utječu na razvoj organizacije njegovim korištenjem. Glavne prednosti i nedostaci vodstva služenjem navedeni su u nastavku.

##### **4.5.1. Prednosti vodstva služenjem**

Ovaj stil vodstva ima tri glavne prednosti kada se koristi, a to su:

1. Moral tima koji je vrlo visok, a nastao je trudom vođe što su sljedbenici osjetili te je to rezultiralo motiviranim i lojalnim radnicima koji su spremni dati sve od sebe u radu.
2. Zajedničko donošenje odluka što samo po sebi povećava angažman sljedbenika čija su mišljenja cijenjena i uzeta u obzir kod odlučivanja. Vođe se koriste ovim načinom odlučivanja jer su svjesni da svaka osoba sa sobom nosi jedinstven skup iskustva i ideja.
3. Jak primjer etičkog ponašanja podrazumijeva da vođa mora biti primjer istinski etičkog ponašanja te isto tako voditi svoje sljedbenike. Vođa sagledava sve ideje koje mu njegovi sljedbenici daju, no one koje štete organizaciji ili bilo kojem njenom članu odmah na početku eliminira.



#### 4.5.2. Nedostaci vodstva služenjem

Sljedeće negativne strane ovog stila vođenja možemo gledati kao nuspojave ili pak kao nešto što otežava pravilno funkcioniranje ovog stila vodstva.

1. Izgradnja traje dugo. Kako je ovaj stil poznat po odnosu s punim povjerenjem, njegova izgradnja iziskuje određeno vrijeme. Vođa mora odvojiti vrijeme kako bi shvatio tko su mu sljedbenici, što ih motivira te da bi razumio njihove potrebe i pronašao način kako da ih ispuni, što rezultira angažiranim i motiviranim sljedbenicima, ali također iziskuje puno vremena.
2. Ne funkcionira u svakoj organizaciji. Svaki stil vodstva ne funkcionira za svaku industriju ili organizaciju, odnosno ovaj stil vodstva jednostavno nije namijenjen svakoj organizaciji. Najbolji primjer je vojska, jedan vojskovođa se nikako ne može koristiti ovim stilom vođenja jer ne bi bio efektivan u svom poslu. Ovaj stil onemogućuje donošenje brzih i efektivnih odluka koje utječu na ostale članove organizacije, industrije i organizacije. Organizacije u kojima je donošenje brzih i efikasnih odluka najbolji pristup poslovanju nikako ne bi trebale koristiti ovaj stil vodstva.
3. Tim može izgubiti ciljeve iz vida. Kako se ovdje stavlja velik naglasak na holističku dobrobit i razvoj svakog člana tima, to može rezultirati time da oni izgube ciljeve organizacije iz vida. Vođe moraju posebno paziti da se ovo ne dogodi tako da uspostave delikatnu ravnotežu kako se ne bi žrtvovala svrha organizacije u korist ljudi.
4. Osjetljivost motivacije. Kako vodstvo služenjem inače doprinosi motiviranosti zaposlenika, može joj i lako naškoditi i to u situacijama kada se od vođe očekuje da on donese neke odluke i riješi neke probleme jer su zaposleni navikli da u svemu sudjeluju i osjećaju se važnima zbog toga, a kada im se to oduzme krenu se voditi sa „zašto se dodatno truditi kada na kraju vođa donese odluku i riješi problem“. Zato vođa mora paziti da uspostavi ravnotežu i sljedbenicima da do znanja da neke odluke donosi on, a neke donose zajedno.

5. Savladavanje ega. Određena doze ega normalna je kod svakog vođe, no u ovom stilu vodstva za nju nema mjesta jer je glavna karakteristika samopožrtvovno ponašanje. To samopožrtvovno ponašanje je razlog zašto je broj ovakvih vođa toliko malen jer većina vođa voli osjećaj moći i kontrole.

Sada kada su navedene prednosti i nedostaci ovog stila vodstva postoji još jedno pitanje na koje je potrebno dati odgovor: „Zašto je vodstvo služenjem dobro?“. Ovaj stil vodstva dovodi do visoko motiviranih zaposlenika koji su spremni angažirati se u rad. Njegovom primjenom se uspostavlja pozitivna radna atmosfera puna povjerenja, što rezultira klimom za stvaranje inovacija. Vođa i sljedbenici su duboko povezani s vizijom organizacije, kojoj svojim razvojem dodaju i humanitarni aspekt poput razvoja zajednice koja ih okružuje.

Vodstvu služenjem su najbliži demokratsko vodstvo i transformacijsko vodstvo. Vodstvo služenjem ima sljedeće glavne aspekte: angažman, motivaciju, etiku, povjerenje, suradnju, inovacije, viziju i veću svrhu. Usporedimo li sad ove aspekte s transformacijskim i demokratskim vodstvom, stilovi se razlikuju samo u aspektu većeg dobra.

## **5. Istraživanje o pogledu na vodstvo služenjem i vodstvo općenito među voditeljima hotele u Hrvatskoj**

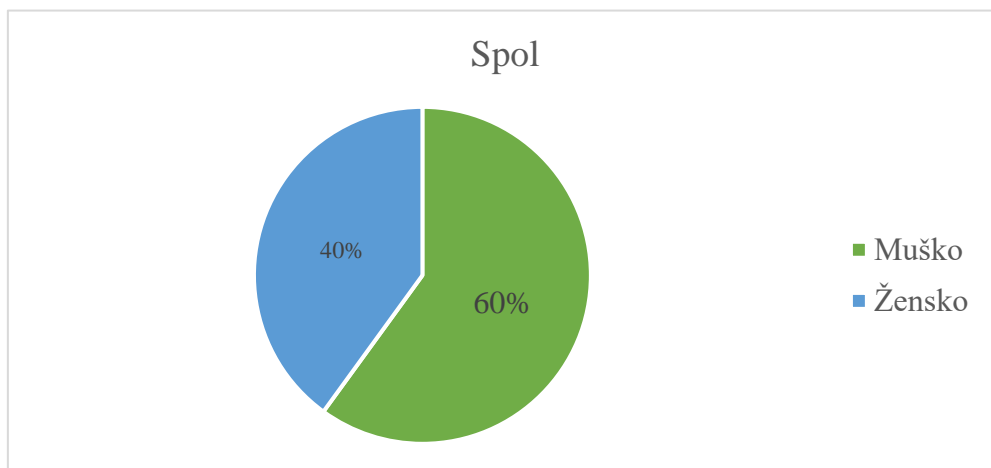
Cilj ovog istraživanja je ispitati na koji se način vode hoteli u Hrvatskoj, kojim stilom vodstva se koriste vođe i jesu li upoznati s vodstvom služenjem. U ovom istraživanju je sudjelovalo 20 voditelja hotela u Hrvatskoj.

Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika koji je izrađen u Google obrascima te su svi sudionici anonimno popunjavali upitnik. Ova anketa sastoji se od 17 pitanja s mogućnošću odabira jednostrukih, višestrukkih i pitanja kratkih odgovora. Anketiranje se provodilo putem interneta prvenstveno komunikacijom putem e pošte. Za popunjavanje ovog anketnog upitnika bilo je potrebno izdvojiti nekih 2 - 3 minute te su svi odgovori potpuno anonimni.

### 5.1. Karakteristike ispitanika

U prvom dijelu ankete istraživale su se opće karakteristike ispitanika što podrazumijeva njihov spol, dob, radnu poziciju u hotelu, koliko su dugo na tom radnom mjestu i sa koliko su ljudi do sada upravljali. U ovom istraživanju sudjelovalo je 20 ispitanika od kojih je 8 osoba ženskog i 12 osoba muškog spola. Iz prvog pitanja jasno je vidljivo da većinu rukovodećih pozicija u hotelima imaju muškarci, ali razlika u spolovima nije značajna.

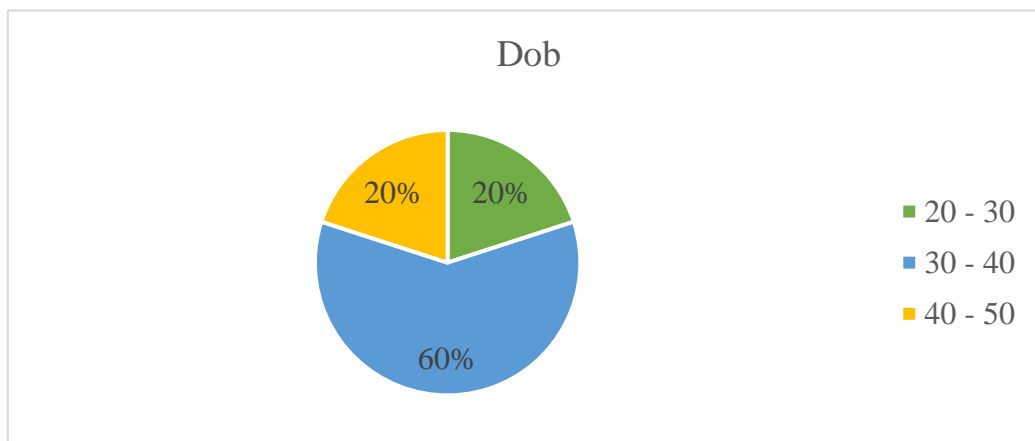
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autora

Najviše ispitanika je u dobi od 30 do 40 godina njih 12, dok je jednak broj ispitanika u dobi od 40 do 50 i u dobi od 20 do 30, njih 4 u svakoj dobnoj skupini. Ni jedan ispitanik ne pripada dobnoj skupini iznad 50 godina. Jasno je vidljivo da se većina ispitanika na rukovodećim pozicijama nalazi u dobi od 30 – 40 godina što nije iznenađujuće s obzirom na to da je potrebno iskustvo za obavljanje te vrste posla.

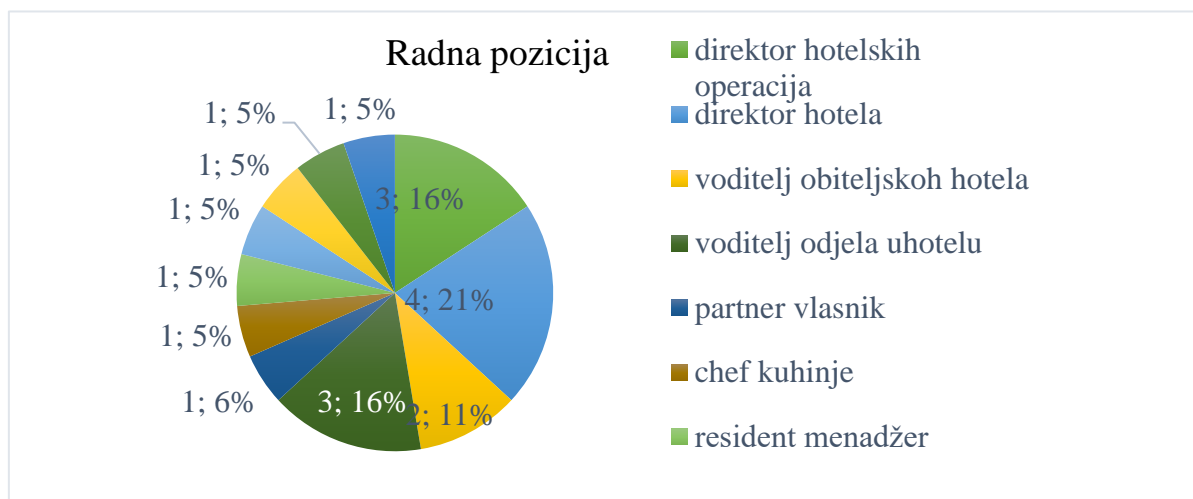
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se na trenutno radnu poziciju. Svi od ispitanika imaju voditeljsko radno mjestu, a odgovarali su tri direktora hotelskih operacija, četiri direktora hotela, jedan partner vlasnik, dva voditelja obiteljskog hotela, tri voditelja odjela u hotelu i pojedinačno chef kuhinje, resident menadžer, vlasnik obrta, voditelj hotela, voditelj ljudskih resursa i voditelj recepcije.

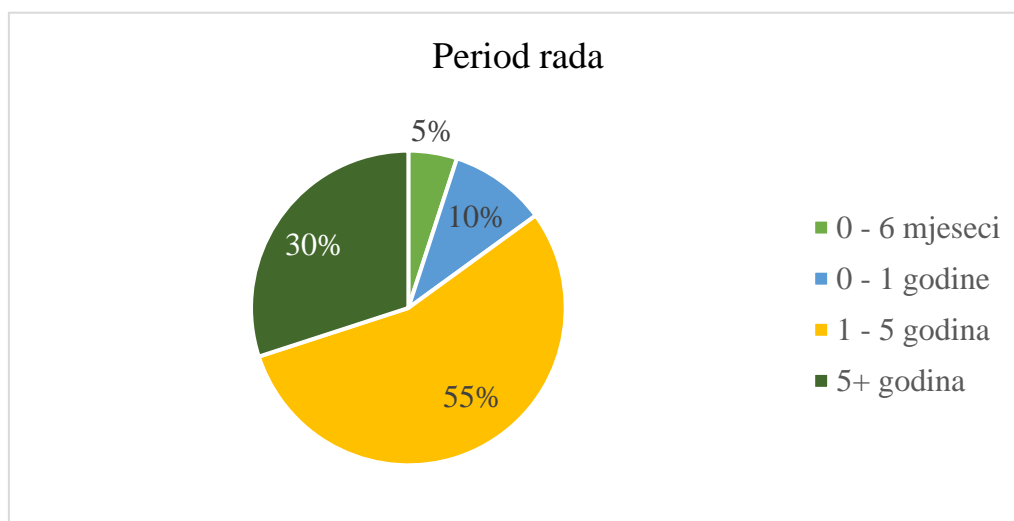
Grafikon 3. Radna pozicija ispitanika



Izvor: izrada autora

Nadovezujući se na prethodno pitanje, ispitivalo se koliko je dugo osoba na tom radnom mjestu. Najviše ispitanika, njih 11, na radnom mjestu je u periodu od 1 do 5 godina, njih 6 se na svojoj radnoj poziciji nalazi duže od 5 godina, 2 su na poziciji manje od godinu dana i samo 1 ispitanik je na poziciji manje od pola godine.

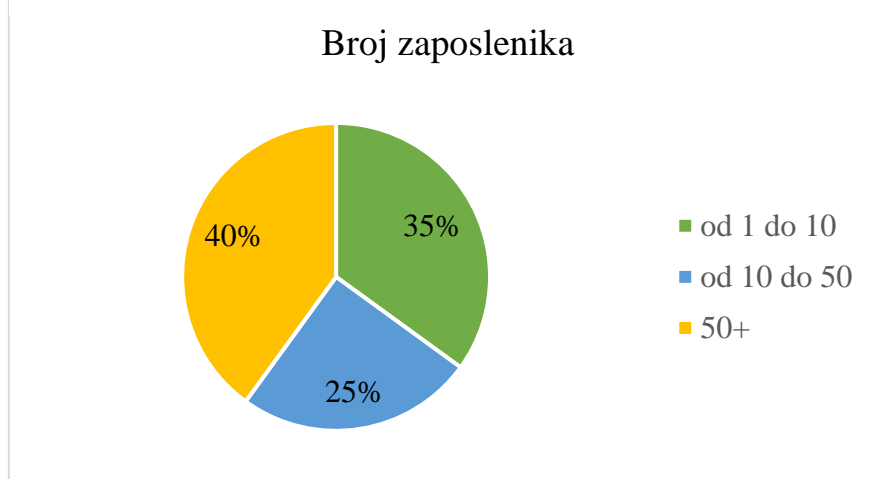
Grafikon 4. Period rada



Izvor: izrada autora

S obzirom da su svi ispitanici na voditeljskim pozicijama, ispitivalo se i sa koliko su zaposlenika upravljali. Najveći broj ispitanika upravljao je sa više od 50 zaposlenika i to njih 8, dok je 7 ispitanika upravljalo sa do 10 zaposlenika i 5 ispitanika je upravljalo zaposlenicima u rasponu od 10 do 50.

Grafikon 5. Broj zaposlenika kojim su upravljali

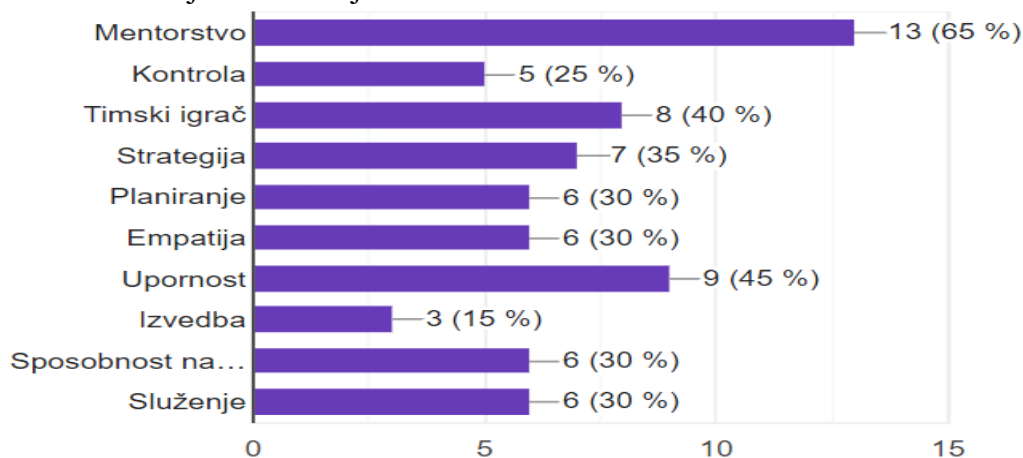


Izvor: izrada autora

## 5.2. Rezultati istraživanja

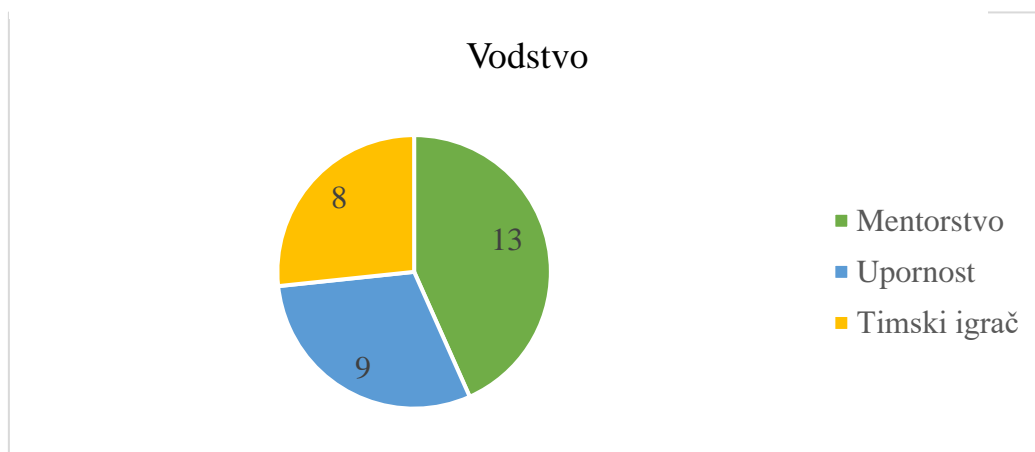
Za početak je ispitanicima bilo postavljeno pitanje koje tri riječi od petnaest ponuđenih najviše simboliziraju pojam vodstva. Ponuđene riječi bile su mentorstvo za koju se odlučilo 13 ispitanika, kontrola za koju se odlučilo 5 ispitanika, timski igrač za koju se odlučilo 8 ispitanika, strategija za koju se odlučilo 7 ispitanik, planiranje za koju se odlučilo 6 ispitanika, zatim empatija sa 6 ispitanika, upornost sa 9 ispitanika, izvedba sa 3 ispitanika, sposobnost na promjenu sa 6 ispitanika i služenje sa 6 ispitanika.

Grafikon 6. Pojam vodstva je:



Izvor: Izrada autora

Grafikon 7. Vodstvo predstavlja:



Izvor: izrada autora

Analizom odgovora dobivamo da voditelji hotela u Hrvatskoj pojam vodstva vide kao spoj mentorstva, upornosti i timskog igranja. Prema tome svaki vođa mora biti dobar mentor, uporna osoba da bi se ostvarili ciljevi organizacije i biti pravi timski igrač i tome naučiti svoje zaposlenike.

Sljedeće pitanje odnosilo se na važnost ispravnog vodstva za finalni poslovni rezultat i ovdje su se ispitanici većinski izjasnili da je ono vrlo važno, dok se manji dio izjasnio da je dosta važno.

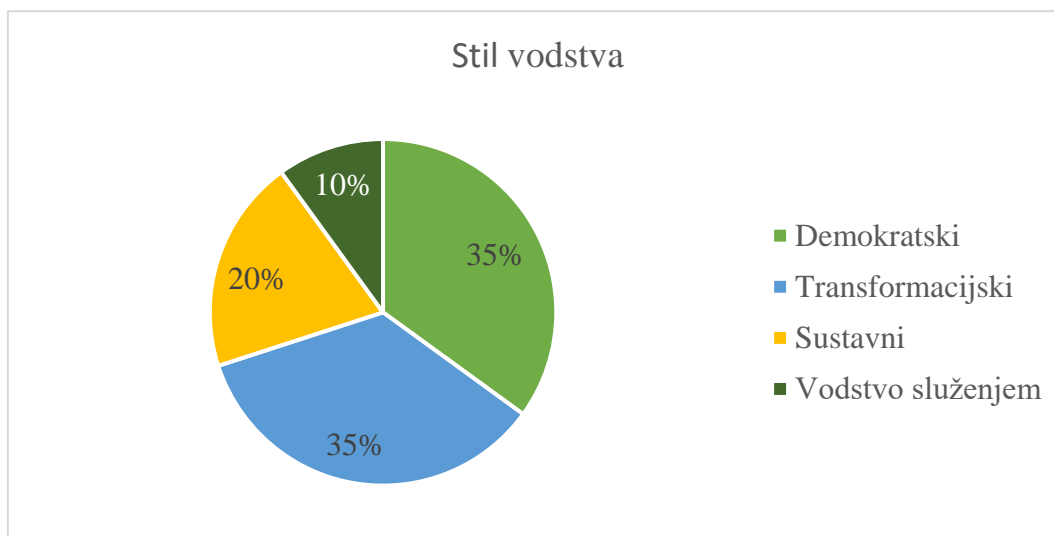
Grafikon 8. Ispravno vodstvo



Izvor: izrada autora

Nadalje se ispitivao stil vodstva, u anketi se nudilo 6 stilova vodstva sa kratkim objašnjenjem, a ispitanici su birali kojim stilom se oni koriste. Analizom podataka ni jedan voditelj ne koristi autokratski stil u svom vođenju, najkorišteniji stilovi su demokratski i transformacijski sa po 7 ispitanika, slijedi ga sustavni stil sa 4 ispitanika, dok se samo 2 ispitanika služe vodstvom služenjem.

Grafikon 9. Korišteni stilovi vodstva



Izvor: izrada autora

Pošto se stil vođenja najviše odnosi na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo, sljedeće se pitanje odnosilo upravo na to koliko voditelji smatraju da je zadovoljstvo zaposlenika bitno za uspjeh organizacije. Rezultati pokazuju da su voditelji svjesni koliko zadovoljstvo utječe na uspjeh organizacije jer ih se 15 izjasnilo da je ono vrlo važno i 5 da je vrlo važno.

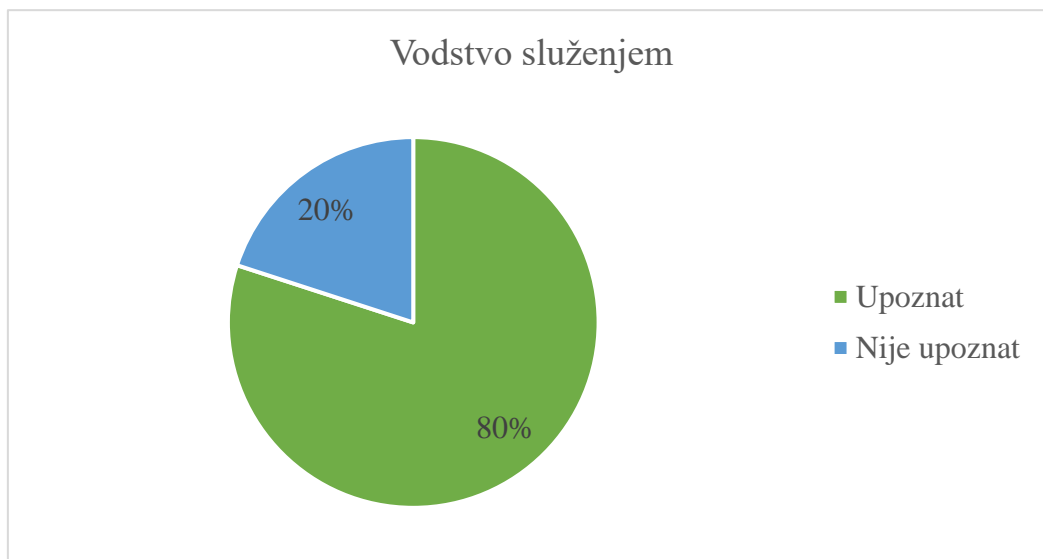
Grafikon 10. Važnost zadovoljstva zaposlenika



Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje se odnosi na temu ovog završnog rada. Ispitalo se jesu li voditelji upoznati sa stilom vodstva služenjem, pošto je to relativno novi stil koji se koristi kod vođenja. Većina ispitanika se izjasnila da su upoznati sa ovim stilom dok samo 4 ispitanika nisu.

Grafikon 11. Poznavanje vodstva služenjem

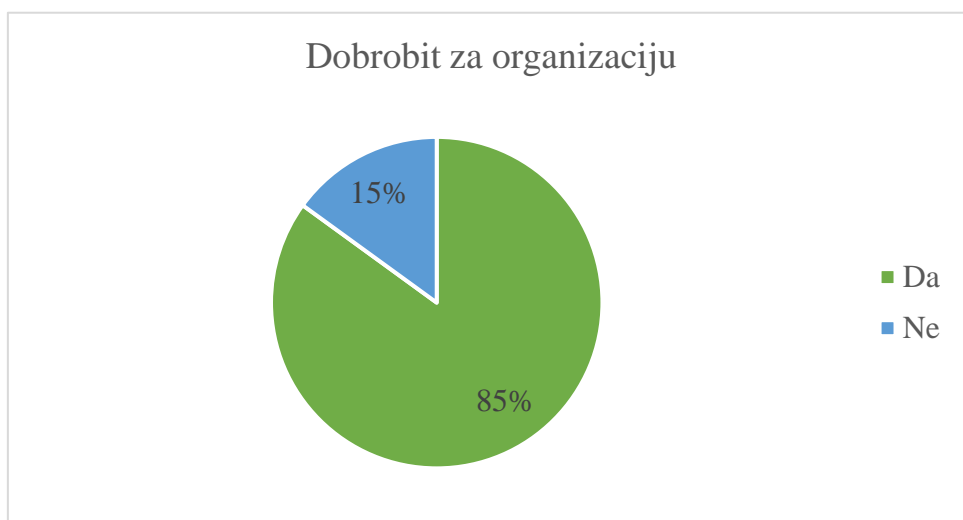


Izvor: izrada autora



Da bi vodstvo služenjem bilo efektivno potrebno je vrijeme za izgradnju odnos između članova tima, zbog toga je sljedeće pitanje bilo smatraju li voditelji ovaj stil dobrim za organizaciju. 17 ispitanika smatra da je dugoročno isplativo ulagati u ovaj stil organizacije, dok samo 3 smatraju da nije dobro za organizaciju.

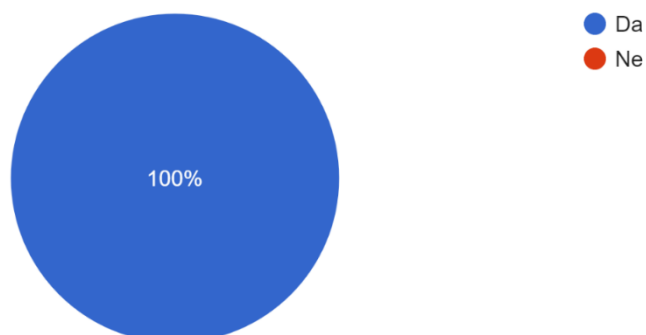
Grafikon 12. Dobrobit vodstva služenjem za organizaciju



Izvor: izrada autora

S obzirom da je u vodstvu služenjem zaposlenik u centru pažnje i da se vođa trudi oko svojih zaposlenika kako bi postigli svoje osobne ciljeve, sljedeće se pitanje odnosilo na to smatraju li voditelji da su zaposlenici produktivniji kada im se pomaže u tome. U ovom pitanju su se svi složili da jesu.

Grafikon 13. Produktivnost zaposlenika



Izvor: izrada autora

Kako bi se dobio jasan pogled na prethodno pitanje, ispitanici su morali obrazložiti svoj odgovor i zašto tako misle, a njihova obrazloženja su sljedeća:

1. Gradi se lojalnost prema vođi, a time i osjećaj odgovornosti prema radnom mjestu i strukturi.
2. Produktivniji su jer u vođi vide uzor i u biti kopiraju obrasce ponašanje. Svakako poželjno.
3. Jer su generalno zadovoljniji.
4. Jer osjećaju potporu.
5. Zbog povećanja lojalnosti od strane radnika prema vodstvu.
6. Poučen primjerom vidim da su naši zaposlenici najmotiviraniji u trenucima gdje menadžment povuče prvi potez kao primjer.
7. Iskustveno sam stekao takav dojam.
8. Vođa je tu da se brine o ljudima koji se brinu o ljudima koji se na kraju brinu za pružanje usluge finalnog proizvoda. Bit je podrške i pružanje sigurnosti.
9. Jer vole vođenje primjerom i osjećaju podršku.
10. Zajedno je lakše!
11. Jer ih vlastiti uspjeh motivira u radu.
12. Uvijek je bitno slijediti vlastite ciljeve prije ostalih.
13. Jer im je lakše suočiti se sa svakodnevnim poslovnim problemima.
14. Djelomično jer voditelj bilo kojeg organizacijskog dijela je sukreator motivacije, želje za napretkom pojedinca, ali svaki djelatnik ponaosob mora na sebi raditi, „ulagati“ u sebe, osobno se motivirati.
15. Zaposlenici nažalost danas gube podosta motivacije zbog velikog pritiska informacija, željni su stalno promjena, prekratko se zadržavaju na radnom mjestu i kad savladaju osnove odlaze, nedovoljno se sami motiviraju, ali naravno da vodstvo može pripomoći u razvoju djelatnika ponaosob,
16. Jer svaki zaposlenik traži radno mjesto na kojem može napredovati, postizati više i iskoristiti sve svoje potencijale.

Ispitanike se također pitalo bi li oni koristili ovaj stil vodstva u svom radu, na što se većina izjasnila da bi, no 2 ispitanika su se izjasnila da ipak ne bi koristili ovaj stil vodstva.

Grafikon 14. Korištenje vodstva služenjem



Izvor: izrada autora

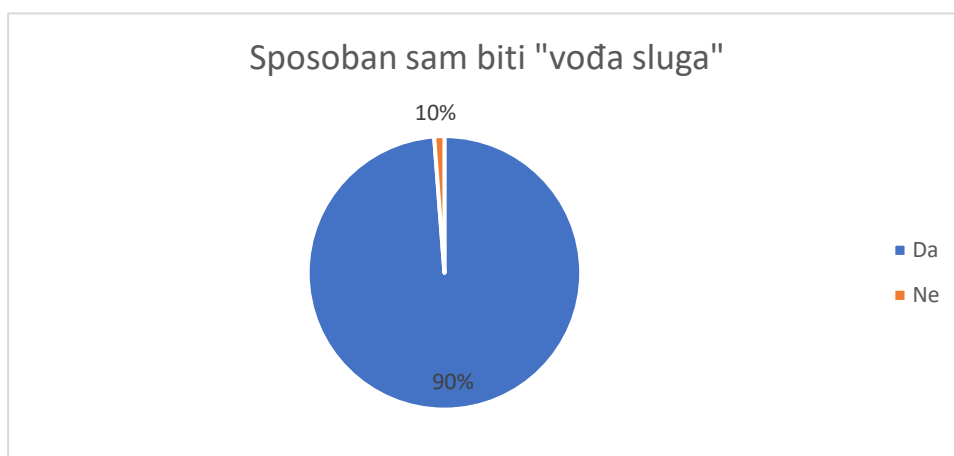
Kao i na prethodnom pitanju morali su obrazložiti zašto bi ili ne bi koristili ovaj stil.

1. Zato što smatram da bih dobio dugoročno lojalne radnike.
2. Zato što smatram odličnim alatom upravljanja.
3. Smatram da je dugoročniji.
4. Mislim da djelatnici onda imaju osjećaj da smo tim i da stvaramo zajedno.
5. Radi jačanja veza u hijerarhiji.
6. Motivacija zaposlenika.
7. Već radim.
8. Zato što je jedini ispravan.
9. Jer je situacija na tržištu takva da se traže novi koncepti vođenja.
10. Jer mislim da odgovara genZ generaciji i da će biti ključne u budućnosti.
11. Jer se vidim u toj ulozi.
12. Želio bih primijeniti taj tip vodstva za unaprijeđenije organizacije i zadovoljstva djelatnika.
13. Da, već ga koristim.
14. Jer je odličan u modernim konceptima upravljanja ljudima.

15. Zato što bez obzira koliko je korisno poticati i poboljšavati radne odnose, preveliki unos empatije i ponekad emocija može rezultirati kontra efektom na posao ljudi - zaposlenici dolaze ostvariti ciljeve tvrtke, naravno na taj način i svoje osobno.
16. Ne u potpunosti, u prethodnom odgovoru je već rečeno da ipak zaposlenici nisu visoko odgovorni po čemu bi ovaj način rukovođenja bio primjenjiv, prevelika empatije i osobni odnos ne pridonose nažalost uspjehu tvrtke.
17. Jer ulaganjem u zaposlene i osiguravanjem okoline u kojoj mogu napredovati osigurava zainteresirane i lojalne zaposlenike koji uspjeh organizacije počinju gledati kao vlastiti.

Nakon što se većina izjasnila da bi koristila ovaj način vođenja koji sa sobom nosi određene sposobnosti koje vođa mora imati, pitalo ih se smatraju li se sposobnim biti „vođa sluga“ gdje su samo 2 ispitanika odgovorila da se ne smatraju sposobnim, dok ostali smatraju da su sposobni za tu ulogu.

Grafikon 15. Vođa sluga



Izvor: izrada autora

Za sam kraj ankete ispitanici su se izjasnili zašto (ne)smatraju da su sposobni biti „vođa sluga“, a odgovori glase:

1. Zbog dosadašnjih pozitivnih iskustava.
2. Empatična sam.
3. Na neki način prakticiram ovaj stil vodstva i vidim pozitivne rezultate kod nekih.
4. Smatram da mogu i znam prepoznati potrebe ljudi od kojih očekujem rezultate.

5. Jer smatram da Vođa ima zadatak pokazat na primjeru kako bi mogao nešto očekivati od zaposlenika koji rade sa njim.
6. Radim tako.
7. Do sada mi je vodstvo služenjem bilo način pružanja zaposlenicima ono što vođa treba pružati i dati. Imati čast to raditi je vrhunac karijere i osobne ispunjenosti.
8. Moje soft skills kompetencije odgovaraju onim vezanim uz ovaj stil vodstva.
9. Jer bih želio da i mene vode tom metodom.
10. Mislim da je moj pristup već takav, ali sad znam i naziv.
11. Spreman sam unositi promjene za pozitivniju radnu okolinu.
12. Jer sam uvijek na raspolaganju za potrebe svojih zaposlenika.
13. Vjerujem da bi na taj način dobio najbolje rezultate.
14. Zato što za promjene tradicionalnog rukovođenja ipak treba visoka razina odgovornosti svakog pojedinca i maksimalna predanost poslu što se još po meni mora razvijati na ovim područjima.
15. Zato što taj način rukovođenja je možda bolji za manje tvrtke i sa djelatnicima koji su gotovo 100% timski igrači, gdje se voditelj stvarno može približiti djelatnicima bez tog odnosa vođenja, ali u današnje vrijeme mislim da to još nije na toj razini.
16. Jer sam empatična osoba koja voli pomagati drugima da nešto postignu, uz to želim stvoriti radnu okolinu u kojoj smo svi zadovoljni, možemo vjerovati jedni drugima i uvijek jedni drugima pomažemo

## 6. Zaključak

Vodstvo kao jedna od glavnih, a možda i najvažnijih funkcija menadžmenta, je jedan kompleksan pojam koji se razvija zajedno sa razvojem ljudi i civilizacije. Slobodno se može reći da ni u jednom aspektu menadžmenata i ekonomije nije bilo toliko promjena i razvoja kao u vodstvu. Razlog tome je povezanost uz ljudski kapital. Ljudi kao vrsta i zajednica neprestano rastu i razvijaju se, samim tim se mijenjaju njihove potrebe i želje. Tom rastu i razvoju se vodstvo mora prilagođavati iz dana u dan. Najveći napredak u vodstvu vidljiv je upravo u pogledu zaposlenika.

Nekad su zaposlenici bili samo input koji je potreban u proizvodnji i lako zamjenjiv, dok se danas na zaposlenika gleda kao na vrijednog člana tima koji svojim znanjima i vještinama doprinosi uspjehu organizacije. No i pogled zaposlenih se promijenio na isti način, nekada je radno mjesto ljudima bilo izvor financija za egzistenciju, dok se danas osim egzistencije naravno traži ugodna radna atmosfera, okruženje gdje čovjek može učiti, napredovati i usavršiti svoja znanja i vještine.

Stilovi vodstva od teorije X i Y i dobrobiti samo organizacije, razvili su se do vodstva služenjem gdje se gleda na dobrobit čovjeka, pa zatim organizacije. Najbliži „stariji“ stil vodstva vodstvu služenjem je demokratski stil u kojem se dopustilo da i djelatnici sudjeluju u donošenju odluka te da neke i donose sami. Upravo iz njega nastaju transformacijski stil u kojem vođa ima jasnu viziju i svoje zaposlene vodi prema njoj služeći kao primjer, pa nakraju i samo vodstvo služenjem gdje su čovjek, njegove potrebe i napredovanje u centru svega jer vođa vjeruje da ako se brine o svojim zaposlenima pomaže im u postizanju vlastitih ciljeva te će oni postati lojalni i marljivi zaposlenici koji neće ostaviti svoje radno mjesto.

Iz svega navedenog, vodstvo služenjem je relativno novi stil vodstva koji gradi čvrstu povezanost između zaposlenika i vođe, moral tog tima je izuzetno visok, djelatnici su motivirani i lojalni. Angažman zaposlenika je također velik, ponajprije jer sudjeluju u donošenju odluka, no uz sve te dobre strane za izgradnju ovakvog tima potrebno je dugo vremena i stil nije lako primjenjiv u svakoj organizaciji, kao većina drugih. Ono što je najgore za organizaciju je da zbog visokog naglaska na potrebe zaposlenih, potrebe organizacije mogu vrlo lako pasti u drugi plan stoga svaki vođa mora dobro razmisliti može li ovako voditi svoju organizaciju i svoj tim.

Iz ankete je bilo vidljivo da je ovaj stil već dobrano raširen i na prostorima RH te da ga dosta voditelja koristi i da vide pozitivne rezultate od njegovog korištenja. Prema rezultatima svi ili gotovo svi ovaj stil vodstva vide kao nešto dobro za organizaciju, samo se nekolicina izjasnila da ili tržište ili zaposlenici nisu spremni za tako nešto.

Sumirajući sve istraženo i podatke dobivene iz ankete, glavni zaključak je da ako je vođa sposoban, ima sve potrebne karakteristike za vođu slugu i zna dobro žonglirati između potreba organizacije i zaposlenika, ovaj stil vodstva organizaciju može pozicionirati među najbolje na tržištu.

## 7. Literatura

1. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija
2. Center for servant leadership. Dostupno na: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (10.04.2023.)
3. Chapman, E. i Lund, O'Neil, S. (2003). Vodstvo. 3. izd. Zagreb: Mate
4. Correlli, J. (2021). 10 Principles of Servant Leadership (and Why It's Our Favorite Style). Team gantt. Dostupno na: <https://www.teamgantt.com/blog/servant-leadership> (14.04.2023)
5. Jonathan Sandling. 10 Principles of SERVANT LEADERSHIP. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=7PV9virsp5c> (22.04.2023.)
6. Leadershipahoy. Servant Leadership! How to become a good servant leader? Is Servant Leadership the right choice?. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=f1WWXyXF0kU> (20.04.2023.)
7. Lindberg, C. (2022). Servant Leadership Explained by a CEO: Pros/Cons, Examples. Leadershipahoy. Dostupno na: <https://www.leadershipahoy.com/servant-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/> (13.04.2023.)
8. London business forum. Ken Blanchard - Servant Leadership. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4> (25.04.2023.)
9. Puthanveedu, L. (2023). 18+ kvalitete dobrog vođe u modernom svijetu. AhaSlides. Dostupno na: <https://ahaslides.com/hr/blog/qualities-of-a-good-leader/> (03.07.2023.)
10. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
11. Studentski.hr. (2017). Osam karakteristika po kojima se pravi vođa razlikuje od šefa. Dostupno na: <https://studentski.hr/zabava/zanimljivosti/osam-karakteristika-po-kojima-se-pravi-voda-razlikuje-od-sefa> (15.04.2023.)
12. Vrlazić, A. (2020). 6 stilova vođenja u poslovnom okruženju. Princeps business solutions. Dostupno na: <https://princeps.hr/6-stilova-vodenja-u-poslovnom-okruzenju/> (19.02.2023.)



## Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Glavne karakteristike vođe .....                                 | 7  |
| Tablica 2. Glavne razlike između menadžmenta i vodstva prema Sikavici ..... | 9  |
| Tablica 3. Razlike između menadžmenta i vodstva.....                        | 10 |
| Tablica 4. Razlike između menadžera i vođe .....                            | 11 |
| Tablica 5. Kvalitete menadžera i vođe.....                                  | 12 |
| Tablica 6. Vrste stilova vodstva .....                                      | 13 |
| Tablica 7. Razlike između Teorije X i Y.....                                | 14 |

## Popis ilustracija

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Funkcije menadžmenta .....  | 3  |
| Slika 2. Prikaz komunikacije vođe i sljedbenika - autoritativni stil ..... | 15 |
| Slika 3. Prikaz komunikacije vođe i sljedbenika – demokratski stil .....   | 15 |
| <br>   |    |
| Grafikon 1. Spol ispitanika.....   | 28 |
| Grafikon 2. Dob ispitanika .....   | 28 |
| Grafikon 3. Radna pozicija ispitanika .....                                | 29 |
| Grafikon 4. Period rada .....  | 29 |
| Grafikon 5. Broj zaposlenika kojim su upravljali .....                     | 30 |
| Grafikon 6. Pojam vodstva je: .....  | 30 |
| Grafikon 7. Vodstvo predstavlja: .....                                     | 31 |
| Grafikon 8. Ispravno vodstvo .....   | 31 |
| Grafikon 9. Korišteni stilovi vodstva .....                                | 32 |
| Grafikon 10. Važnost zadovoljstva zaposlenika .....                        | 33 |
| Grafikon 11. Poznavanje vodstva služanjem.....                             | 33 |
| Grafikon 12. Dobrobit vodstva služanjem za organizaciju .....              | 34 |
| Grafikon 13. Produktivnost zaposlenika .....                               | 34 |
| Grafikon 14. Korištenje vodstva služanjem .....                            | 36 |
| Grafikon 15. Vođa sluga .....  | 37 |

## Prilozi

### Ispitivanje o pogledu na vodstvu općenito i vodstvu služenjem među voditeljima hotela u Hrvatskoj

Ovo istraživanje provodi se u svrhu pisanja istraživačkog završnog rada na temu Vodstvo služenjem. Istraživanje se provodi u sklopu kolegija Menadžment turizma i sporta na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu, pod mentorstvom mr.sc. Branimira Blajića v. pred.. Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta iz vašeg dana za ispunjavanje upitnika, koji će puno doprinijeti u ovom istraživanju. Hvala.

Spol \*

- M
- Ž

Dob

- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- 50+

Trenutna radna pozicija

Tekst kratkog odgovora

.....

Koliko ste dugo na trenutnom radnom mjestu?

- 0 - 6 mjeseci
- 0 mj - 1 god
- 1 god - 5 god
- 5+ god

S koliko ste zaposlenika najviše upravljali?

- 0
- 1 - 10
- 10 - 50
- 50+

Odaberite tri riječi koje po Vama najviše simboliziraju pojam vodstva.

- Mentorstvo
- Kontrola
- Timski igrač
- Strategija
- Planiranje
- Empatija
- Upornost
- Izvedba
- Sposobnost na promjene
- Služenje

Koliko smatrate da je ispravno vodstvo važno za finalni poslovni rezultat?

- Nimalo važno
- Malo važno
- Dosta važno
- Vrlo važno

Kojim oblikom vodstva se prema vašem mišljenju Vi koristite?

- Autokratski stil - vođa koji donosi sve odluke sam, te s suradnike informira o istima i daje zadatke koje tre...
- Demokratski stil - vođa koji svoje suradnike uključuje u donošenje odluka, također dopušta da određene ...
- Sustavni stil - vođa koji organizaciju gleda kao cjelinu, razumije njezinu složenost i stavlja naglasak na m...
- Transformacijski stil - vođa sa jasnom vizijom koji motivira suradnike, provodi promjene i služi kao primje...
- Vodstvo služenjem - vođa koji povrh organizacije i njezinog funkcioniranja brine o svojim suradnicima nji...

...

Koliko smatrate li da je za uspjeh organizacije bitno zadovoljstvo zaposlenih?

- Nimalo važno
- Malo važno
- Dosta važno
- Vrlo važno

Jeste li upoznati sa oblikom vodstva služenjem "servant leadership"?

- Da
- Ne

Smatrate li ovaj oblik vodstva dobrim za organizaciju?

Da

Ne

Smatrate li da su zaposleni produktivniji kada im vođa pomaže u postizanju vlastitih ciljeva?

Da

Ne

Zašto tako mislite?

Tekst kratkog odgovora  
.....

Biste li koristili ovaj stil vodstva u vođenju?

Da

Ne

Zašto?

Tekst kratkog odgovora  
.....

Smatrate li se sposobnim biti "vođa sluga"?

Da

Ne

Zašto?

Tekst kratkog odgovora  
.....