Povezanost stila vođenja i religioznosti

Krstičević, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:528856

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije

POVEZANOST STILA VOĐENJA I RELIGIOZNOSTI

Diplomski rad

Nikola Krstičević

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije

POVEZANOST STILA VOĐENJA I RELIGIOZNOSTI

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLE AND RELIGIOSITY

Diplomski rad

Nikola Krstičević, 0067563440

Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, rujan 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student:

U Zagrebu, _____ _____

(potpis)

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1. Područje i cilj rada 1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka....1
1.3. Sadržaj i struktura rada....2
2. Pojam vođenja kao dijela procesa menadžmenta 4
2.1. Definiranje vodstva 5
2.2. Klasični stilovi vodstva 10
2.2.1. Autokratski stil vodstva....10
2.2.2. Demokratski stil vodstva 11
2.2.3. Laissez-faire stil vodstva 11
2.3. Suvremeni stilovi vodstva 12
2.3.1. Transformacijski stil vodstva....12
2.3.2. Transakcijski stil vodstva 13
2.3.3. Karizmatski stil vodstva 14
2.3.4. Ideološki stil vodstva....15
2.3.5. Pragmatičan stil vodstva....15
2.3.6. Etičan stil vodstva 16
2.3.7. Službenički stil vodstva....16
2.3.8. Duhovni stil vodstva 17
2.3.9. Autentičan stil vodstva 18
2.4. Pregled vrlina i nepoželjnih karakternih osobina pri vodstvu 19
2.5. Osobni razvoj vođe 23
3. Religioznost i kršćanski identitet 25
3.1. Elementi religioznosti i kršćanski identitet 26
3.2. Razvoj osobne religioznosti....29
3.3. Kriteriji koji određuju religioznost i kršćanski identitet 31
3.4. Povezanost između vodstva i religioznosti....36
4. Empirijsko istraživanje povezanosti vodstva i religioznosti....38
4.1. Metodologija istraživanja 38
4.2. Rezultati istraživanja 40
4.3. Ograničenja istraživanja 43

5. Zaključak....44
Popis izvora....46
Popis slika....48
Popis tablica....49
Prilog 1. – Anketni upitnik....50
Prilog 2: Životopis studenta....54

Sažetak i ključne riječi

Poslovni rezultat svake organizacije ovisi o menadžerima koji njome upravljaju. Prije svega, organizacije su utemeljene na ljudskim resursima. Današnji suvremeni svijet pridaje veliki značaj upravljanju ljudskim resursima, situacijom i okolinom te ulozi u kojoj je menadžer ujedno i vođa. Svakom pojedincu koji vodi organizaciju važan je i sustav vrijednosti, osobnost, karakter i ponašanje. Vođa koji zaista želi biti unutar okvira religioznosti cilj traži u unutarnjem i vanjskom miru te zajedništvu s transcedentnim bićem. Ustrajnost i volja ključ su uspjeha. Cilj ovoga diplomskog rada bio je teorijski i empirijski istražiti vezu između stila vođenja i religioznosti te utvrditi kakav je taj odnos. Rezultati istraživanja pokazali su da je kod ljudi zrele dobi prisutna najviša razina religioznosti te je izraženija i briga za podređene, društvo i okolinu. Stil vodstva na svim je hijerarhijskim razinama autokratski. Pokazalo se i da žene imaju višu razinu religioznosti od muškaraca, a ispitanici koji se pri vođenju više brinu o ljudima iskazuju višu razinu religioznosti po pojedinim dimenzijama i ukupno.

Ključne riječi: vodstvo, stil vođenja, vođe, sljedbenici, religioznost, karakter, vrline, mane, samospoznaja, kršćanstvo

Summary and keywords

The business result of each organization depends on the managers who manage it. First of all, organizations are based on human resources. Today's modern world attaches great importance to the management of human resources, the situation and the environment, and understanding manager as a leader. The value system, personality, character and behavior are also important to every individual who leads the organization. A leader who really wants to be within the bounds of religiosity seeks the goal in inner and outer peace and in communion with a transcendent being. Perseverance and will are the key to success. The aim of this thesis was to theoretically and empirically investigate the relationship between leadership style and religiosity and to determine the nature of that relationship. The results showed that the highest level of religiosity is present among mature people, as well that they express the higher care for subordinates, the society and the environment. The leadership style at all hierarchical levels is autocratic. According to the results, women have a higher level of religiosity than men, and respondents who take more care for people report higher levels on all dimensions and overall religiosity.

Key words: leadership, leadership style, leaders, followers, religiosity, character, virtues, weaknesses, self-perception, Christianity

1. Uvod

1.1. Područje i cilj rada

Uzimajući u obzir organizacijske strukture država, multinacionalnih korporacija, profitnih i neprofitnih organizacija, očigledno i nužno je postojanje hijerarhijskih razina. Upravo promatrajući te razine menadžmenta u raznolikim zajednicama, može se uočiti važnost pojedinaca koji snose odgovornost upravljanja istima. Taj hijerarhijski poredak omogućuje da se koncentracija moći, odlučivanja, planiranja i djelovanja svede na nekolicinu vođa. Iz toga se stvara potreba za promatranjem osoba koje vode sljedbenike, ali i utječu na neposrednu okolinu. Na vođe se stavlja fokus kroz koji se izlažu u svom djelovanju, ali i pokazuju svoje ambicije, ciljeve, karakter, osobnost, smjer razvoja i kretanja, stajališta, vjerovanja itd. Nadalje, vodstvo ovisi o samom čovjeku te njegovim osobnim odlukama i izborima. Utoliko religioznost može pomoći u postavljanju okvira za moralnu i etičnu procjenu odluka koje donose vodeći ljudi.

Vođa prije svega treba vladati sobom i svojim ponašanjem koje ovisi o osobnim obilježjima poput: karaktera, znanja, vještina, vrlina, mana i sl., te također situacijom i okolnostima. Neki vođe svoje vođenje temelje na kršćansko-katoličkoj religioznosti, kroz koju je moguće promatrati njihovu osobnost i odnos s transcedentalnim. Taj odnos prožet je pravilima i disciplinom te se stvara osobni sustav vrijednosti koji se odražava na osobine pojedinaca.

Cilj ovoga rada je teorijski i empirijski istražiti postoji li povezanost između stila vođenja i religioznosti. U teorijskom dijelu rada razmatraju se pojmovi vodstvo i religioznost te njihov odnos, a koji se provjerava i kroz empirijsko istraživanje.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Pri izradi teorijskog okvira diplomskoga rada korišteni su različiti znanstveni i stručni članci iz područja menadžmenta, vodstva, religioznosti (duhovnosti), vjere i transcedentalnog. Uz to su korištene znanstvene i stručne knjige koje sustavno razrađuju pojmove vezane uz temu rada. Na temelju radova stručnjaka izdvojene su najznačajnije postavke vezane za vođenje,

religioznost i kršćanski identitet. Teorijski dio rada zaokružen je problematiziranjem veze između vodstva i religioznosti.

Za potrebe empirijskog istraživanja kao metoda prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik, koji se sastojao od 59 tvrdnji. 35 tvrdnji odnosilo se na vodstvo, a preostale 24 na religioznost. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 73 menadžera koji su zaposleni u raznim javnim i privatnim organizacijama koje djeluju na području Hrvatske te Bosne i Hercegovine.

Prilikom izrade teorijskog i empirijskog dijela rada korištene su sljedeće metode: indukcija, analiza i sinteza. Primjenom induktivne metode od pojedinačnih su se slučajeva formirali općeniti zaključci. Drugim riječima, na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja postavljene su općenite zakonitosti. Induktivnom su metodom i na temelju pojedinačnih odgovora ispitanika u anketi formirana prosječna mišljenja o povezanosti stilova vodstva i religioznosti.

Metode analize i sinteze najvažniji su elementi deduktivne metode. U diplomskom su radu primjenom metode analize raščlanjeni pojmovi vodstvo i religioznost te kršćanski identitet, kao i njima pripadajući vezani pojmovi. Uzimajući u obzir gnoseološku funkciju analize, ova se analiza naziva deskriptivnom. Metodom sinteze u zaključnom se dijelu rada sintetiziraju spoznaje do kojih se došlo tijekom izučavanja stručne literature i provođenja empirijskog istraživanja.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Uključujući uvodno poglavlje u kojem su definirani područje i cilj rada, zatim objašnjeni izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada, rad se sastoji od pet poglavlja. U drugom poglavlju pojašnjen je pojam vodstva kao dijela procesa menadžmenta. Unutar tog poglavlja definirani su vodstvo i odabrani stilovi vođenja, nakon kojih slijedi pregled vrlina i mana koje mogu posjedovati vođe. Na kraju drugog poglavlja navode se neki od mogućih alata za osobni razvoj vođa. Treće poglavlje usmjereno je na upoznavanje s religioznošću i kršćanskim identitetom te temeljnim elementima istih. Također, pojašnjen je rast i razvoj osobne religioznosti kod pojedinaca te se navode kriteriji i pravila koji pojmovno određuju religioznost i kršćanski identitet. Na kraju trećeg poglavlja navode se primjeri povezanosti između religioznosti i vodstva. U četvrtom poglavlju slijedi analiza rezultata

empirijskog istraživanja o povezanosti između stila vođenja i religioznosti, nakon čega slijede komentar i zaključak.

2. Pojam vođenja kao dijela procesa menadžmenta

Menadžment je prisutan na svim područjima i u svim sferama današnjeg društva (Drucker, 2005.: 19.). Drucker (2005.: 20.) navodi da u poslovnom svijetu pojam menadžmenta obuhvaća sve aktivnosti i funkcije koje povezuju ljude i organizacije u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Buble (2011.: 8.) je menadžment definirao kao proces koji se sastoji od više funkcija ili aktivnosti koje se mogu razvrstati u sljedećih pet skupina: planiranje, organiziranje, regrutiranje, vođenje i kontroliranje.

U kontekstu teorijskog određenja pojma vođenja nužno je razlikovati vođenje od upravljanja, odnosno menadžmenta. Koontz, O'Donnell i Weichrich (1986.: 3.) na prvi pogled poistovjećuju navedene pojmove, no postoje primjeri organizacija gdje menadžeri/ce upravljaju poslovnim aktivnostima i podređenima, a zapravo nisu vođe. Armstrong (2003.: 13.) naglašava da je u suvremenom društvu, uz rastuću globalizaciju i ubrzani način života, svaka osoba primorana upravljati i sobom i drugima. Svaka profitna i neprofitna organizacija ili bilo koja zajednica ljudi zahtijeva kvalitetno upravljanje koje vodi k ostvarenju vizije, misije i ciljeva. Također, obitelj kao zajednica od članova zahtijeva kvalitetno upravljanje za ugodan suživot i željene rezultate. Drugim riječima, svaki pojedinac snosi odgovornost za aktivnosti koje izvršava te je izravno povezan s unutarnjom i vanjskom okolinom. U okolini se također nalaze svi resursi koji, ako se koriste učinkovito, mogu služiti u svrhu efikasnog učinka netom donesenih odluka. Menadžeri, uz upravljanje ljudskim resursima, nikako ne smiju zanemariti sve dostupne resurse. Činjenica da su ljudi i vlastite snage pojedinaca najbitniji elementi menadžmenta postavlja fokus na važnost vodstva i vođenja (Armstrong, 2003.: 13.).

Koontz, O'Donnell i Weihrich (1986.: 37.) naglašavaju da je na čelu organizacije ili zajednice vođa, a ne menadžer. Autori navode da se vođa razlikuje od menadžera jer svojim djelovanjem i osobnom pojavom utječe i potiče na istovjetno ponašanje podređenih pri ostvarivanju zajedničke vizije, misije i ciljeva.

Svaka osoba na čelu bilo koje zajednice ili grupe složit će se da najviše problema, zahtjeva, ali i ideja i rješenja dolazi od ljudi. Pojedinci imaju različite želje, zahtjeve, stavove, snove, itd., koje je teško uskladiti s ciljevima organizacije. Budući da vođenje zahtijeva i

sljedbeništvo, koje ga razlikuje od menadžmenta, vođe su osobe koje uspijevaju postići ravnotežu između potreba podređenih i organizacije (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 37.).

2.1. Definiranje vodstva

Vodstvo se može definirati kao proces ili kao osobina te je među najvažnijim čimbenicima za uspjeh organizacije (Buble, 2011.: 17.). Koontz, O'Donnell i Weihrich (1986.: 397.) vodstvo definiraju kao sposobnost vođa da probude u zaposlenicima svu energiju, žar, strast, odanost, pouzdanost i entuzijazam prilikom obavljanja zadanog rada ili zadataka. Zaposlenici u tom slučaju slijede vođu u ostvarivanju zajedničke vizije, misije i ciljeva organizacije.

Buble (2011.: 19.) ističe da brojnost različitih definicija vodstva upućuje na četiri centralne komponente, a to su: *1.) da je vodstvo proces; 2.) da je uključen utjecaj (svaki vođa, da bi imao sljedbenike, treba imati utjecaj na njih); 3.) da se događa unutar zajednice ili grupe; 4.) da uključuje postizanje ciljeva.* Kroz ove četiri komponente jasan je međuodnos između sljedbenika i vođa jer utjecaj vođe na sljedbenike dovodi do pojavljivanja grupe, iz čega proizlaze temeljna obilježja svake grupe, a to su zajednički ciljevi, pri čemu se cjelokupan proces i međuodnos naziva vodstvom (Buble, 2011.: 19.).

Yukl (2010. prema Buble, 2011.: 19.) navodi da su se studije i istraživanja o vodstvu tijekom prošlosti većinom temeljila na ključnim elementima vodstva, a to su: obilježja vođa, obilježja sljedbenika i obilježja situacije. Buble (2011.: 19.) razlikuje ključne elemente vodstva i njihovu povezanost, što je prikazano na Slici 1. Međuovisnost i ravnoteža između svih elemenata vodstva iznimno je bitna kako bi se postigli željeni rezultati, osobno zadovoljstvo unutar organizacije i zajednička suradnja (Yukl, 2010.: 31.).

Koontz, O'Donnell i Weihrich (1986.: 399.) kažu da su u početku stručnjaci smatrali da se vođa rađa, a ne postaje, što im je dalo povoda za razmatranje osobnih, mentalnih i fizičkih osobina različitih vođa. Razvojem psihologije i sociologije dolazi se do novih spoznaja koje ističu da se vođa ipak postaje te da je volja ili osobna motivacija jedan od ključnih razloga za uspjeh vođa (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 399.).

Slika 1. Ključni elementi vodstva i njihova povezanost



Izvor: Yukl (2010. prema Buble, 2011.: 19.).

U okvirima vodstva, koje se promatra kao proces, postoje funkcije ili aktivnosti koje vođama daju mogućnost za uspjeh i postizanje ciljeva. Poznato je da tih funkcija i aktivnosti ima mnogo i moguće je izdvojiti neke od najbitnijih (Armstrong, 2003.; Buble, 2011.; Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.):

- *Postavljanje vizije i misije.* Da bi vođa bio uspješan, prije svega, on mora biti učinkovit. Njegova učinkovitost odražava se kroz razumijevanje sljedbenika te kroz rezultate koje postižu kao jedinstvena cjelina. Vođe koji postavljaju viziju i misiju za svoje sljedbenike i za organizaciju kojoj su na čelu, za učinkovitost i uspjeh trebaju prenijeti svojim sljedbenicima viziju poželjne budućnosti i svrhu koju će organizacija slijediti.
- *Posjedovanje autoriteta i moći.* Proces vodstva vjerojatno ne bi bio moguć bez autoriteta i moći unutar organizacije. Također, ova funkcija omogućuje pojedincima koji imaju slobodu odlučivanja i koji unose red u organizaciju nesmetano ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Naravno, zajednički će ciljevi uvijek biti pod povećalom jer bi vođa koji je na čelu organizacije zaista trebao biti moralna i savjesna osoba. U daljnjem tekstu će se dodatno razmatrati osobnost pojedinaca te njihove vrline i mane, a ujedno i karakter. Upravo se kroz autoritet i moć odražavaju neke osobine koje vođa posjeduje. Autoritet i moć dva su srodna, ali i različita pojma. Moć omogućuje pojedincu ili grupama sposobnost utjecanja i

uvjeravanja sljedbenika da prihvaćaju načela i ideale vođe. Autoritet je pozicijska moć jer je dodijeljena ulogom pozicije i hijerarhijom unutar organizacije.

- *Razumijevanje drugih.* Biti na čelu organizacije, a ne razumjeti potrebe svojih sljedbenika svakako je neučinkovito i neefikasno. Svaki bi vođa trebao osjetiti, identificirati, poticati i prihvatiti potrebe i vizije svih članova organizacije. Za vođe je ova funkcija ključna zbog razumijevanja ljudskih potreba te primjene teorija kojima motiviraju podređene, a čime učvršćuju svoju poziciju.
- *Opunomoćenje i delegiranje zadataka.* Svaki će pojedinac biti ohrabren i veoma zadovoljan opunomoćenjem od strane nadređenih te priznavanjem zalaganja i rezultata. Ako vođa želi biti učinkovit, delegiranjem zadataka stvara motivacijski učinak, a ujedno i povjerenje unutar organizacije.
- *Utjecaj, motivacija, inspiracija.* Vođe koji ustraju u tome da zaposlenici sa žarom drže konstantu u radu, zaista postižu željeni rezultat i uspješno zadovoljavaju potrebe zaposlenika, ali i osobne potrebe. Posvećivanjem pažnje potrebama podređenih osigurava se njihova odanost, volja i želja za požrtvovnošću.
- *Osiguranje ugodne klime za rad.* Klima unutar organizacije značajna je zbog unutarnje i vanjske okoline te međuljudskih odnosa u zajednici. Odabirom svoga stila vodstva vođa stvara klimu u kojoj djeluju svi članovi organizacije te je iznimno važno da ona bude ugodna i poželjna za rad.

Mnogo čimbenika utječe na učinkovitost vodstva. Kruckeberg, Amann i Green (2011.: 2.) naglašavaju važnost stjecanja znanja i vještina u kontekstu kvalitetne i uspješne suradnje vođe i sljedbenika, osvrćući se pritom na usavršavanje osobnosti, treninge, edukacije, seminare i sl. Svakako treba istaknuti da je vođa na prvom mjestu jer je inicijator i poticatelj aktivnosti unutar organizacije koju vodi (Kruckeberg, Amann i Green, 2011.: 2.). Naime, vođa uz sposobnosti, znanje i vrline koje posjeduje, može ispravno i odlučno reagirati u nepogodnoj situaciji u kojoj se nalazi. Učinkovitost vođe bi se trebala očitovati kroz ustrajnost, suočavanje s neuspjehom i kroz učenje na greškama (Kruckeberg, Amann i Green, 2011.: 2.).

Buble (2011.: 25.-28.) navodi sljedeće dimenzije vodstva:

- *Intelektualna ili kognitivna dimenzija*. Kognitivne vještine vođama osiguravaju uspješno rješavanje različitih zadataka i problema koji mogu nastati unutar organizacija te omogućavaju kreiranje novih ideja. Kognitivne sposobnosti proizlaze iz ljudskog razuma i

znanja, a uključuju i intuiciju i imaginaciju. Za vođu s dobrom intuicijom kaže se da ujedno ima i šesto čulo ili sposobnost shvaćanja bez dodatnog napora i potrebe za svjesnim mišljenjem i razmišljanjem. S druge strane imaginacija ili mašta nema granica. Ona je jedno od najsnažnijih ljudskih alata koji podupire raznolika otkrića i izume. Znanstvenici, poput Tesle i Einsteina, su smatrali da je imaginacija bitnija od znanja.

- *Emocionalna dimenzija vodstva*. Emocije su kod ljudi značajan čimbenik kojemu se treba dati mnogo pozornosti. Spoj racionalnog i emocionalnog daje emocionalnu inteligenciju koja omogućuje pojedincima da se povežu jedni s drugima. Takav način povezivanja omogućuje osluškivanje osjećaja i potreba drugih, ali također i osluškivanje osobnih unutarnjih potreba, što pospješuje upravljanje osjećajima i motivacijom. Da bi učinkoviti vođe imali sljedbenike koji će im biti bezuvjetna potpora svakako da moraju "osvojiti" njihova srca. Ključnu ulogu pri tome ima upravo emocionalna inteligencija.
- *Duhovna dimenzija vodstva.* Duhovna je dimenzija dijalog između razuma i emocija. Svaki pojedinac usmjeren je k traženju neke duhovnosti kojoj teži. Duhovnošću se nastoje pronaći i iskusiti načela između pojedinih religija. Vrlo je značajna jer pridaje važnost osobnom značenju u društvu i identitetu pojedinaca. Yukl (2010: 342.) navodi da vođe mogu značajno utjecati na motivaciju sljedbenika stvaranjem uvjeta koji potiču osjećaj za duhovno u njihovom radu.
- *Biheviоralna dimenzija vodstva*. Može se reći da je ova dimenzija privukla najviše pozornosti istraživača i autora djela o vodstvu. Ponašanje pojedinaca povezano je s karakterom i osobinama koje posjeduju. Vođa kroz svoje ponašanje pokazuje svoje unutrašnje motive, želje i ciljeve. Njegovo ponašanje utječe i na smjer i na kretanje svake organizacije. Vođe, upravljajući svojim mislima, osjećajima te na koncu i djelima, ukazuju podređenima na ponašanja koja mogu biti prihvaćena ili odbijena. U vodstvu su bihevioralne vještine veoma bitne pri interakciji s podređenima.

Škole teorija vođenja utjecale su na provođenje prvih istraživanja o stilovima vodstva. Yukl (2010.: 43., 115.) i Buble (2011.: 42., 84.) navode četiri teorije, odnosno modela vodstva, a to su:

- *Model osobina.* Ovaj se model smatra najstarijim. Prema ovom modelu, vođe su se promatrale kao nadljudi. Smatrano je da veliki vođe imaju moć i utjecaj nad sljedbenicima posredstvom božanskih djelovanja. Ideja božanskog posredovanja je razvojem industrijalizacije marginalizirana. Model naglašava da se vođom ne postaje, nego da se

vođom rađa. Neke od osobina vođa koje su izdvojene, promatrane i istraživane su: energičnost, integritet, dominacija, muževnost, sposobnost spoznaje, fizički izgled, samopouzdanje, motivacija, znanje o poslu itd. Ova je teorija bila veoma istaknuta do 1940-ih godina, nakon čega je ustupila mjesto drugim teorijama u kojima osobine gube svoj prvotni značaj. Međutim, u drugoj polovici 20. st., osobine ponovno dobivaju na značaju razvojem teorija o transformacijskom i karizmatičnom stilu vodstva.

- *Model vještina.* Vještine se, za razliku od osobina, mogu steći učenjem i vježbanjem. Kod osobina se radi o urođenim obilježjima vođe, dok se vještine mogu razvijati i usavršavati. Vještine se mogu promatrati kroz kognitivnu dimenziju vodstva jer vođa pokazuje sposobnosti koje mu omogućuju prilagodljivo i brzo snalaženje u okolini. Vještine se mogu podijeliti na: tehničke, konceptualne i socijalne vještine. Međutim, postoji i kompleksnija podjela koja u obzir uzima i sljedeće komponente: kompetencije, individualna obilježja, rezultate vodstva, iskustva u karijeri i utjecaj okoline.
- *Bihevioralni model.* U fokusu ovog modela nalazi se ponašanje vođa, tj. što i na koji način vođa radi. Ovaj je model ekspanziju doživio 50-tih godina prošlog stoljeća. U tom su se razdoblju istraživali međuodnosi pojedinih stilova vodstva. Ne postoji idealan stil vodstva, ali ovaj je pristup otvorio novu paradigmu prema kojoj se ponašanje može naučiti te da se stil vodstva može prilagoditi strukturi i kulturi organizacije.
- *Kontingencijski model.* Ovaj model obuhvaća sve prethodno navedene teorije vodstva. Naziva se još i situacijskim pristupom jer se temelji na čimbenicima unutarnje i vanjske radne okoline koji utječu na vodstvo i vođe. Pojedinci s istim osobinama, vještinama i ponašanjem mogu se nalaziti u potpuno različitim okruženjima i situacijama. Iz toga proizlazi da uspješno vodstvo ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se ti pojedinci, odnosno vođe nalaze. Ovaj model naglašava međuodnos tri glavne varijable vodstva te ukazuje da je uspješnost vodstva rezultat interakcija vođe, njegovih sljedbenika i situacije. Svaki vođa svojim akcijama i potezima pokreće i inicira djelovanje prema grupi.

Nakon uvodnog dijela o vodstvu te kraćih pojašnjenja dimenzija i pristupa vodstvu, moguće je razumjeti stilove vodstva. Za potrebe ovoga rada izdvojeno je i pojašnjeno devet klasičnih stilova vodstva te devet suvremenih stilova vodstva.

2.2. Klasični stilovi vodstva

Klasični stilovi vodstva naslanjaju se uglavnom na ponašanje vođa. Cerović (2003.: 659.) razlikuje tri u nastavku pojašnjena klasična stila vodstva.

2.2.1. Autokratski stil vodstva

Kod autokratskog stila vodstva vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti te raspoređuje podređene na jasno definirane zadatke. Tijek komunikacije uglavnom se odvija odozgo prema dolje. Glavna prednost ovog stila je u osiguravanju očekivanih rezultata putem brzih i urednih pritisaka, a najveći nedostatak očituje se u gušenju individualne inicijative (Cerović, 2011.: 659.).

Koontz, O'Donnell i Weihrich (1986.: 401.) naglašavaju da obilježja vođe koji koristi autokratski stil vodstva uglavnom stvaraju negativan dojam kod promatrača, pri čemu su glavni uzroci negativnih dojmova strah i bojazan podređenih i drugih zaposlenika unutar organizacijske strukture. Da bi sljedbenici ili podređeni slijedili vođu i izvršavali delegirane zadatke, vođa se služi represijom i kažnjavanjem te veoma rijetko nagrađuje ili pohvaljuje podređene za kvalitetno obavljen posao (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 401.). Vođe imaju nadzor i kontrolu te preuzimaju potpunu odgovornost za aktivnosti grupe, tima ili organizacije, ali i donose sve odluke te od podređenih očekuju poslušnost i izvršavanje dodijeljenih naredbi i zadataka (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 401.).

Buble (2011.: 70) navodi da je u slučaju neetičnih i nemoralnih postupaka vrijeme potrebno za rješavanje problema svedeno na minimum zbog koncentracije moći u rukama pojedinaca od kojih proizlaze naredbe i zahtjevi, što znači i centralizaciju moći u rukama jedne osobe, odnosno vođe.

2.2.2. Demokratski stil vodstva

Buble (2011.: 69.) ističe da korištenje ovlasti ne mora biti isključivo u rukama pojedinaca. Demokratski stil pokazuje raspon mogućnosti uključivanja podređenih u sudjelovanje prilikom donošenja ciljeva, misije i vizije organizacija (Buble, 2011.: 69.). O vođi i njegovim osobinama ovisi razina uključenosti podređenih u donošenje odluka u organizaciji (Buble, 2011.: 69.). Vođe ne žele imati potpuni autoritet. Delegiraju ovlasti na svoje podređene ili sljedbenike, što učvršćuje međuodnose i zajedništvo (Buble, 2011.: 69.). Može se reći da se odluke ne donose bez konzultacija i dogovora (Buble, 2011.: 69.).

Budući da vođa delegira dio ovlasti, ali zadržava konačnu odgovornost, rad se dijeli i raspoređuje na temelju participacije u procesu odlučivanja. Tijek komunikacije u tom je smislu dvosmjeran, odozgo prema dolje i odozdo prema gore (Cerović, 2011.: 659.). Iz ovoga se mogu iščitati i glavne prednosti demokratskog stila vođenja, a to su podizanje razine osobne odgovornosti zbog participacije (Cerović, 2011.: 659.) te zajedništvo i jedinstvenost organizacije, kao i motiviranost sudjelovanjem u različitim odlukama (Buble, 2011.: 69.). Kao glavni nedostatak demokratskog stila vođenja Buble (2011.: 69.) navodi vrijeme jer sama implementacija ideja ili zadataka traje duže, a dogovaranje iziskuje utrošak vremena.

2.2.3. Laissez-faire stil vodstva

Ovaj se stil vodstva naziva i slobodnim stilom vodstva i kao takav predstavlja potpunu suprotnost autokratskom stilu vodstva. Koontz, O'Donnell i Weihrich (1986.: 400.) naglašavaju da je ovaj stil karakterističan za vođe koji svoje ovlasti nikako ne koriste ili ih koriste u rijetkim slučajevima. Vođe daju svojim sljedbenicima ili podređenima potpunu neovisnost prilikom donošenja odluka, ali prenose i odgovornost za loše odluke (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 400.). U tom smislu ciljevi, misija i vizija organizacije dolaze odozdo od strane podređenih, a vođe djeluju kao posrednici između vanjske i unutarnje okoline (Koontz, O'Donnell i Weihrich, 1986.: 400.).

Prednosti ovakvoga načina vođenja organizacije očituju se u zadovoljstvu podređenih koji mogu birati zadatke koji im najbolje pristaju. Cerović (2011.: 659.) tvrdi da to znači dozvoljavanje samopokretanja prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe. Koontz,

O'Donnell i Weihrich (1986.: 400.) kao glavni nedostatak ovog stila vodstva navode mogućnost besciljnog lutanja grupa u odsustvu vođa te više unutarnjih razdvajanja i razilaženja prilikom donošenja odluka.

Prethodno opisana tri stila vodstva razmatraju se u kontekstu bihevioralnih modela vođenja. Čičin-Šain (2007.: 196) naglašava da se dugo vremena smatralo da je demokratski stil vođenja najbolji model, no istraživanja su pokazala da neki ispitanici preferiraju direktive u odnosu na participaciju u odlučivanju.

2.3. Suvremeni stilovi vodstva

Suvremeni stilovi vodstva daju novu sliku vodstva, odnosno nude novu paradigmu vodstva. U literaturi su najprisutniji opisi devet suvremenih stilova vodstva opisanih u nastavku.

2.3.1. Transformacijski stil vodstva

Temelj pojma transformacijskog vodstva pojavljuje se početkom 1970-ih godina, ali razlog zbog kojega se ovaj stil nalazi u skupini suvremenih stilova vodstva je njegovo potpuno potvrđivanje i usavršavanje godinama kasnije. Pojava transformacijskog vodstva rezultira i utemeljenjem transakcijskog vodstva, koje je njegova suprotnost, te karizmatskog vodstva koje se smatra ekvivalentom transformacijskog vodstva zbog velikog broja zajedničkih obilježja (Anderson i Sun, 2017.: 76.-77.).

Anderson i Sun (2017.: 77.) navode da se vođe koji koriste ovaj stil fokusiraju na sljedbenike i potiču jačanje veza s ciljem postizanja višeg stupnja motiviranosti i zalaganja za zajednicu. Sljedbenici imaju povjerenje, dive se i poštuju vođe te su motivirani i odani poslu više od očekivanog. U zajednicama ili organizacijama za provedbe reformi potreban je visok stupanj jedinstvenosti i motiviranosti podređenih, što vođe postižu pobuđivanjem njihovih moralnih i emocionalnih vrijednosti (Anderson i Sun, 2017.: 77.). Osim toga, vođe su usmjereni i na potrebe svojih podređenih, čime pokazuju potporu za ostvarivanje ciljeva svakog pojedinca (Anderson i Sun, 2017.: 77.).

Transformacijski stil vodstva podrazumijeva da vođa mijenja osnovne stavove podređenih kako bi povećao njihovu predanost organizaciji (Čičin-Šain, 2007.: 209.). Transformacijski vođe imaju karizmu i viziju te razumiju potrebe zaposlenika i suosjećaju s njima (Čičin-Šain, 2007.: 209.). Nadalje, transformacijski vođa ima osobine slične karizmatskom vođi, no sposoban je i unositi inovacije i promjene, zbog čega je upravo u fazi osnivanja i rasta poduzeća potreban transformacijski stil vodstva, a u visokoj fazi rasta te zrelosti transakcijski stil vodstva (Čičin-Šain, 2007.: 209.). Kada poduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja, potreban je opet transformacijski stil vodstva zato što je moguće da transformacijski vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća (Čičin-Šain, 2007.: 209).

Proizlazi da odabir stila vodstva ovisi o vrsti djelatnosti i okruženju pa se transformacijski stil preporučuje u vladinim organizacijama i djelatnostima te u uslužnom sektoru, gdje je viša razina koncentracije odnosa s potrošačima i klijentima (Anderson i Sun, 2017.: 78.-79.).

2.3.2. Transakcijski stil vodstva

Buble (2011.: 110.) naglašava da je transakcijski stil vodstva rezultat kontrasta i razlika u odnosu na transformacijski stil. Oba stila ukazuju na ponašanje i utjecaj vođa na sljedbenike, no iako su različiti, ne isključuju se međusobno. Efikasan i efektivan vođa koristit će oba stila kako bi najbolje izvršio zadatke pri ostvarivanju vizije, misije i ciljeva. Transakcijski stil, za razliku od transformacijskog, uključuje proces razmjene između vođe i podređenih. Iz toga proizlazi da sljedbenici prilikom obavljanja zadataka nisu spremni uložiti sav žar i napor u posao niti pristupaju obvezama s odanošću i entuzijazmom. To ukazuje na različitost motivacije podređenih. Vođe su u transakcijskom stilu usmjerene na osobne interese sljedbenika i njihove potrebe, za koje nude materijalna i nematerijalna sredstva za uloženi trud i rad.

Buble (2011.: 110.) ističe da se transakcijski stil sastoji od tri obilježja, a to su:

- *Kontingencijsko nagrađivanje* – U svrhu poticanja podređenih za obavljanje zadanih zadataka i obveza koriste se nagrade kao motivacija te sljedbenici ulažu onoliko napora koliko zapravo vrijede i nagrade;

- *Menadžment pomoću izuzetaka – pasivni* – U trenutku kada su poznati ciljevi i očekivanja, vođe reagiraju nakon neispunjavanja postavljenih standarda i nakon nastalih problema te koriste različite sankcije ili slične metode kojima žele učiniti ispravke i osigurati vraćanje postavljenim standardima;
- *Menadžment pomoću izuzetaka – aktivni* – Vođe aktivno sudjeluju i nadziru rad podređenih, kako bi bili u mogućnosti trenutnog djelovanja i ispravka grešaka ili odstupanja od zadanog puta.

Anderson i Sun (2017.: 79.-80.) naglašavaju da su istraživači dokazali da su kontingencijsko nagrađivanje i aktivni menadžment pomoću izuzetaka usko povezani s pokazateljima uspješnosti tima, moralom i pravednošću zajednice te kreativnošću zaposlenika.

2.3.3. Karizmatski stil vodstva

Anderson i Sun (2017.: 77.-78.) navode da karizmatski stil vodstva koriste pojedinci koji na svoje sljedbenike prenose viziju, misiju i ciljeve, odnosno inspirativnu i poželjnu budućnost za kojom treba težiti i za koju se treba žrtvovati i uložiti trud. Za vođe se smatra da imaju karizmu ukoliko svojim znanjima, vještinama i sposobnostima mogu potaknuti sljedbenike da potpuno vjeruju u njihov rad, ciljeve i viziju te da se poistovjećuju i uspoređuju sa svojim vođama. Razlozi koji zapravo vođama omogućuju takvu potpunu pažnju i utjecaj od strane sljedbenika njihovo su ponašanje i osobnost. Neka od ponašanja vođa koja pospješuju njihov utjecaj u zajednici su: samopouzdanje, usmjerenost na želje i potrebe podređenih, požrtvovnost, vjera u podređene, poticanje i podupiranje podređenih na ostvarivanje visoko postavljenih ciljeva i sl.

Yukl (2010.: 240.) ističe da je moral vođe jedan od ključnih elemenata karizmatičnog stila vodstva. Stručnjaci razlikuju dva tipa vođa ovog stila, a to su *socijalizirani tip,* prema kojem su pojedinci okrenuti potrebama kolektiva i zajednice te osobne interese ne stavljaju ispred organizacijskih potreba i ciljeva, i *personalizirani tip,* prema kojem su vođe manipulativni i rade isključivo za osobni interes i probitak.

2.3.4. Ideološki stil vodstva

Lovelace (2013.: 61.-62.) ističe da je ideološki stil vodstva sličan karizmatičnom stilu zbog odnosa između vođe i sljedbenika na koje se prenose poželjne vizije budućnosti. Vođe koji koriste ideološki stil spremni su reagirati na nastale situacije unutar organizacije jer se fokusiraju na neuspjele aktivnosti prošlih situacija koje koriste kao alat kojim utječu na podređene (Lovelace, 2013.: 61.-62.). U želji da postignu potpunu predanost svih sljedbenika u organizaciji usmjereni su na grupu sljedbenika koji su najstariji i najiskusniji u organizaciji, a koji prenose viziju i ciljeve te utječu na kolege (Lovelace, 2013.: 61.-62.). Zbog zajedničkih uvjerenja, ideala i vizije postiže se veći utjecaj na sljedbenike nego u slučaju karizmatičnih vođa, pri čemu smjer u kojem će se organizacija kretati ovisi o vođama koji mogu izabrati osobni ili kolektivni interes (Lovelace, 2013.: 61.-62.).

2.3.5. Pragmatičan stil vodstva

Anderson i Sun (2017.: 80.) uz karizmatski i ideološki stil vodstva navode i pragmatičan stil vodstva, koji se od dva spomenuta stila razlikuje u usmjerenosti na dnevne aktivnosti u kojima se traže akcije za učinkovitije poboljšanje odnosa, zadataka i potreba svih članova organizacije. Vođe su usredotočeni na svakodnevno suočavanje s raznolikim problemima nastalima u organizacijama, od proizvodnih problema do međuodnosa i osobnih problema, a naglasak se stavlja i na učinkovito upravljanje troškovima (Anderson i Sun, 2017.: 80.). Bilo koji sektor u kojem djeluje organizacija s pragmatičnim vođom na čelu obilježavaju specijalizirana znanja, iskustva, vještine i sposobnosti vođe (Anderson i Sun, 2017.: 81.). Da bi se postigao željeni i efikasan rezultat, potreban je viši stupanj znanja, mudrosti, kritičkog razmišljanja i objektivnosti, a ne samo karizma i talent pojedinca (Anderson i Sun, 2017.: 81.). Svaka akcija pragmatičnih vođa zahtijeva duboku analizu trenutne situacije te uzimanje u obzir svake prijetnje i prilike prilikom donošenja odluka koje vode k rješenjima (Anderson i Sun, 2017.: 81.).

2.3.6. Etičan stil vodstva

Yukl (2010.: 330.) definira etičan stil vodstva navodeći osobine vođe: čestitost, pouzdanost, nesebičnost i poštenje. Etično vodstvo obuhvaća i okvir u kojemu vođe utječu na etično i moralno ponašanje svojih sljedbenika, dok se, s druge strane, neetično ponašanje očituje u: podmetanju krivih informacija partnerima, prodavanju tajni kompanije konkurentima, korupciji, izbjegavanju odgovornosti i kazni za vlastite greške te žrtvovanju drugih (Yukl, 2010.: 330.).

Yukl (2010.: 330.) navodi i dimenzije na temelju kojih se prosuđuje etičnost vođa, a koje su: vrsta i način utjecanja na sljedbenike i partnere, osobne vrijednosti i razvijenost spoznaje o važnosti morala, sloboda izbora i odabir korištenja etičnog, odnosno neetičnog ponašanja.

Anderson i Sun (2017.: 83.-84.) naglašavaju postojanje globalnog standarda etičnog ponašanja koji obuhvaća: orijentaciju na humanost, odnosno odnos prema ljudima s poštovanjem i dostojanstvom; orijentaciju na pravdu, tj. izbjegavanje korupcije i diskriminacije te prakticiranje pravednosti i ravnopravnost; orijentacija na odgovornost i održivost, što podrazumijeva naklonost prema društvu i socijalnu svijest; te orijentaciju na umjerenost, koja uključuje poniznost i uzdržavanje od velikih apetita, čime se postiže pravedna raspodjela te oblikovanje karaktera. Etično vodstvo zaista je poželjno u poslovanju zbog moralnosti i društvene odgovornosti. Podređeni su zadovoljni takvim vodstvom te imaju više slobode i povjerenja u vođe (Anderson i Sun, 2017.: 83.-84.).

2.3.7. Službenički stil vodstva

Yukl (2010.: 342.) naglašava da su vođe koji koriste ovaj stil potpuno usmjerene na sljedbenike i njihove potrebe. Službenički stil u fokus stavlja razvoj podređenih, njihov napredak i želje te se vođa tek nakon izvršavanja svih potreba sljedbenika fokusira na osobne potrebe (Yukl, 2010.: 342.). Komunikacija unutar organizacija u kojima vođe primjenjuju službenički stil vodstva u potpunosti je usmjerena prema vrhu jer vođe osluškuju sve što dolazi od sljedbenika kako bi im mogli što više pomoći, a veze s podređenima su toliko čvrste i izražajne da se podređeni stavljaju čak ispred financijskih rezultata (Yukl, 2010.: 342.).

Najznačajnija obilježja ponašanja vođa koji primjenjuju službenički stil vodstva su (Yukl, 2010.: 342.):

- *Integritet* – izbjegavanje manipulativnog ponašanja, prihvaćanje odgovornosti za postupke i ponašanje, izvršavanje obećanja;
- *Nesebičnost* – stavljanje potreba podređenih ispred osobnih potreba, preuzimanje rizika zbog podređenih;
- *Poniznost* – ponašanje prema svakom zaposleniku s poštovanjem, razumnost i dosljednost prilikom postizanja velikih ciljeva, prepoznavanje i priznavanje osobnih nedostataka;
- *Empatija* – osluškivanje osjećaja podređenih, ali i svih sudionika organizacije, podupiranje prihvaćanja različitosti unutar organizacija;
- *Osobni razvoj* – treninzi i mentorstvo podređenima u svakom potrebnom trenutku;
- *Poštenje i pravednost* – protivljenje korupciji, manipulaciji i nezadovoljstvu, odnosno pravedna raspodjela i poštene naknade;
- *Osnaživanje* – potpuna delegacija u odlučivanju, jačanje komunikacije i suradnje.

Yukl (2010.: 342.) naglašava da je ovaj stil usmjeren na dobrobit podređenih i smatra se među najpoželjnijima u poslovanju, ali ima i nedostatke. Vođe koji služe svojim podređenima manje su usmjereni na profitabilnost i efikasnost kompanije te nisu spremni na odluke poput otpuštanja, rezanja plaća te smanjivanja nagrada i pogodnosti u slučajevima recesije (Yukl, 2010.: 342.). Naime, ako vođa u svakom trenutku u prvi plan stavlja isključivo podređene, na koncu to može imati negativne posljedice na cjelokupnu organizaciju kroz loš rezultat i poslovanje (Yukl, 2010.: 342.).

2.3.8. Duhovni stil vodstva

Nekolicina istraživača istaknula je da većina podređenih i zaposlenika u obavljanju posla traži neki dublji smisao i značenje. Yukl (2010.: 344.) naglašava da vođe ovoga stila nastoje motivirati sljedbenike dodirujući njihovu „unutrašnjost“ kroz razumijevanje njihovih osjećaja i duhovnosti. Jezgra duhovnog stila je osobni poziv i pripadništvo nekoj zajednici koja nije ograničena na ekonomsku dobit ili materijalna sredstva, nego pruža osjećaj cjelovitosti kroz poštovanje kolega i zadovoljstvo, odnosno sreću (Yukl, 2010.: 344.). U organizacijama gdje sljedbenici imaju viši cilj koji nadilazi materijalne naknade za obavljeni posao smatra se da je

obavljanje radnih zadataka njihov poziv i da će tako postići samoispunjenje i osobni mir (Yukl, 2010.: 344.). Takve pojedince obilježavaju nesebičnost, osjećaji ljubavi i nade (Yukl, 2010.: 344.).

Yukl (2010.: 344.) ističe da je osoba koja je puna nade u organizaciji optimističnija i vjeruje u poboljšanje interpersonalnih odnosa i financijskih rezultata. Nesebičnost i ljubav podrazumijevaju da su sljedbenici hrabri, fleksibilni, strpljivi, ponizni i da su spremni žrtvovati se za druge te da će uložiti maksimalan trud za postizanje vizije, misije i ciljeva organizacije (Yukl, 2010.: 344.). Da bi vođa uspio motivirati sljedbenike, nužno je da bude duhovno uzdignut (Yukl, 2010.: 344.).

Duhovni stil vodstva ima i ograničenja koja istraživači pokušavaju otkloniti. Smatra se da je veoma teško mjeriti osobnu duhovnost i grupnu duhovnost organizacije, a standardizacija vrijednosti i pravila ponašanja u duhovnosti nije jednostavna zbog različitosti tržišta (Yukl, 2010.: 344.).

2.3.9. Autentičan stil vodstva

Obilježja autentičnog stila vođenja mogu se pronaći u većini prethodno navedenih stilova, ali ono što ga razlikuje od ostalih odnosi se na sljedeće četiri dimenzije (Anderson i Sun, 2010.: 82.-83.):

- *Samosvijest pojedinca* – Ova dimenzija ukazuje na poznavanje sebe i vlastitog ja, kao i razumijevanje ponašanja među ljudima. Svaka osoba koja može sebe pogledati objektivno sposobna je uvidjeti svoje vrline i mane. Takav način promatranja osobnih obilježja dovodi do spoznaje rješenja i poboljšanja koja će omogućiti osobni razvoj i usavršavanje.
- *Transparentnost* – Da bi se postigli bolji rezultati, veće zajedništvo i uspješnija komunikacija, vođe trebaju prikazati sebe u realnom svjetlu. Manipulativno skrivanje nekih osobnih obilježja loše utječe na sljedbenike te zajednicu, što rezultira nepovjerenjem i odbijanjem. Iskrivljivanje bilo koje stvarnosti na kraju rezultira lošim i neugodnim situacijama.
- *Razumna provjera podataka* – Vođa koji donosi odluke mora biti veoma jasan i objektivan pri obradi podataka. Vođe snose odgovornost, ali i pokazuju znanje i vještine

svojim razumnim i smišljenim aktivnostima kojima izbjegavaju brzopletost. Takav način djelovanja daje osjećaj sigurnosti među sljedbenicima.

- *Čvrsto moralno stajalište* – Osobe koje imaju jasna moralna stajališta i koje su usmjerene na dobrobit društva trebaju ostati njima dosljedne te ne smiju posustati pod pritiskom okoline koja je promjenjiva.

Yukl (2010.: 347.) naglašava da autentičan stil vodstva sadrži i obilježja drugih stilova, ali u okvirima prethodno navedenih dimenzija. Sljedbenici poštuju ovaj stil i smatraju ga poželjnim, dok vođe stvaraju blizak odnos sa sljedbenicima i podupiru sve što se odnosi na njih (Yukl, 2010.: 347.). S druge strane, ovaj stil vodstva ima i nedostatke – vođama je teško održavati konzistentnost, što može dovesti do gubitka autentičnog ponašanja (Yukl, 2010.: 347.).

2.4. Pregled vrlina i nepoželjnih karakternih osobina pri vodstvu

Svaka osoba posjeduje vrline i mane, odnosno pozitivne i negativne karakterne osobine. Da bi pojedinac bio dobar vođa, on mora imati jak i čvrst karakter. Unatoč svim vrlinama slab karakter vodi k lošim rezultatima. Između mnogobrojnih vrlina koje čovjek može imati, izdvojeno je šest najbitnijih za vođenje ljudi i organizacija. Vrline koje su istaknute temelj su ponašanja vođa, ali im i značajno poboljšavaju vještine i sposobnosti pri vodstvu. Vrline koje je prema mišljenju autora ovog diplomskog rada potrebno izdvojiti su (na temelju Havard, 2015. i Lowney, 2004):

- *Vladanje sobom* – Da bi pojedinci bili uspješni pri vođenju ljudi ili zajednica, trebaju uspješno vladati svojim strastima i ljudskim nagonima, tj. vladati sobom. Iz perspektive sljedbenika, koji gledaju na vođu kao na uzor, veoma je bitan primjer kojeg dobivaju kroz ponašanje vođa. Ukoliko su sljedbenici u prilici uočiti kontradiktornosti između riječi i djela vođe, dolazi do slabljenja veza i odnosa. Efikasan i efektivan vođa trebao bi vladati svojim ponašanjem i usmjeriti svoj trud, znanje, vještine i sposobnosti na izvršenje onih ciljeva koji su iznimno bitni za kolektiv. Gubitak kontrole nad sobom dovodi do prekida veze s objektivnom stvarnošću, što ugrožava samu poziciju vođe.
- *Samosvijest* – Svaki vođa kroči k uspjehu ukoliko sebe sagledava objektivno i sam sebe razumije, jer ga to vodi prema uočavanju i ispravljanju osobnih mana. Uspješan se vođa mijenja jer ga pokreću okolina i suvremeni svijet koji se konstanto razvijaju i mijenjaju.

Samosvijest pomaže vođama da, unatoč „bučnoj“ okolini, realno sagledavaju sebe, svoje obveze, planove i ciljeve, te da strpljivo odrede nastavak daljnjeg puta.

- *Pravednost* – Kako sama riječ i ukazuje, ova je vrlina temelj pravedne raspodjele i poštenog ponašanja vođe prema svima jednako. Iz perspektive sljedbenika, ukoliko je na čelu pravedan vođa, neće se stvarati nemir unutar organizacije prilikom raspodjele zadataka, dodjeljivanja nagrada te drugih aktivnosti koje se raspoređuju podređenima. Pravednost omogućuje da svatko dobije što je zaslužio svojim radom i trudom. Pravednost se može odnositi i na vanjsku okolinu, u kojem slučaju vođe pokazuju suosjećanja i brigu za socijalno okruženje.
- *Hrabrost (heroizam)* – U suvremenom je svijetu veoma teško biti hrabar. Vođa koji uspije izgraditi vrlinu hrabrosti, zaista ima veoma svijetlu i lijepu budućnost. Naime, svakodnevne prilike u kojima se vođe mogu naći zbog svojih pozicija, zahtijevaju hrabrost i herojsko ponašanje pri donošenju odluka, ustrajnost prilikom teškoća, odupiranje korupciji i vanjskim utjecajima koji mogu biti primamljivi i sl. Hrabrost vođe manifestira se i prilikom javnih nastupa te kroz prihvaćanje sve bržih i bržih promjena karakterističnih za rastući globalizirani svijet. Kada se postave vizija, misija i ciljevi, vođe koji su hrabri ostaju na putu do kraja unatoč svim preprekama i neugodnostima koje ih mogu snaći.
- *Razboritost* – Prije nego se donese bilo kakva odluka, trebalo bi se promisliti o njoj i zaključiti je li dobra za kolektiv, za organizaciju i za društvo. Vođe koje se vode razboritošću prilikom odlučivanja imaju puno manje šansi za neuspjeh. Razborito razmišljanje omogućuje vođama i da potpuno objektivno sagledaju osobne vještine i znanja, što je iznimno važno za daljnji razvoj i napredak. Ova vrlina otklanja brzopletost te usmjerava k strpljivom i staloženom načinu razmišljanja. Razborit vođa tražit će savjete od svojih podređenih, ali će uvidjeti i može li prepoznati razne signale unutar organizacije i njene okoline.
- *Poniznost* – Veoma bitna vrlina koja omogućuje otklanjanje taštine i ega koji su unutarnji razarači svakoga čovjeka. Ponizan vođa se neće uznositi tijekom postizanja velikih dostignuća, niti će uzimati zasluge koje nije zaslužio. Također, poniznost pomaže vođama da delegiraju ovlasti i zadatke svojim podređenima, što pomaže jačanju odnosa, veza i povjerenja. Postoje situacije kada pojedinci smatraju da su nezamjenjivi te se ponašaju u skladu s tim, što nije dobro za organizaciju. Poniznost kod čovjeka stvara spoznaju o zamjenjivosti te drži čovjeka da bude nogama čvrsto na zemlji.

- *Velikodušnost* – Svaki vođa treba ovu vrlinu kako bi mogao težiti velikim postignućima u budućnosti. Takav način razmišljanja dovodi do stvaranja vizije, misije i ciljeva koji vode uzvišenosti. U poslovnom svijetu vođe koji posjeduju vrlinu velikodušnosti neće biti fokusirani na novčanu naknadu i materijalni dobitak, nego će gledati svoj uspjeh kroz prizmu pomaganja društvu i okolini svojim trudom, radom i vizijama. Kada su na čelu organizacija, takvi pojedinci sebe daju drugima i otvoreni su prema svima, što pokazuje njihovu želju za daljnjim rastom i razvojem.

Havard (2015.: 16.) smatra da je svaku vrlinu koju čovjek posjeduje potrebno njegovati, koristiti i promatrati kako bi se ona razvijala. Također, Havard naglašava da je ista stvar i s manama te da nije dovoljno samo posjedovati neku vrlinu ili manu, nego ju je potrebno spoznati i raditi na njoj. Čovjek može otkloniti mane samo ako ih je uvidio i više ih ne ponavlja (Covey, 2016.: 43.). Prema Coveyu (2016.: 43.) zajednički nazivnik karaktera, vrlina i mana su ljudske navike koje omogućuju vrlinama da rastu, a manama da se otklone. Covey ističe da su navike sjecište ljudskih znanja, vještina i želja te ukoliko osoba svakodnevno koristi vrline i djeluje u okviru svojih dobrih strana, tada se njene navike obnavljaju i razvijaju. U suprotnom, svakodnevno ponavljanje loših osobina dovodi do destruktivnih i poražavajućih rezultata, kako u okolini, tako i na osobnoj razini (Covey, 2016.: 43.).

Druga strana čovjekovog karaktera sastoji se od mana i nepoželjnih osobina koje negativno utječu na ljude i na okolinu. U nastavku su izdvojene mane koje pojedinac ne bi trebao ispoljavati pri vodstvu (na temelju Blanchard, 2007. i Cohen, 2009.):

- *Egoizam* – Osobe koje su postale vođe organizacije ili zajednice gube neka obilježja svoje osobnosti, ali dobivaju neka obilježja grupe. Ego ne dopušta takav način prilagodbe te može biti velika prepreka za jedinstvo zajednice. Također, ego ne dopušta vođama priznavanje grešaka ili susretljivost prema prijedlozima podređenih. Nadalje, čelni pojedinci nisu u stanju postići iskreno poštovanje i divljenje od strane sljedbenika ukoliko imaju izražen ego. Egoizam često označava ljude koji su puni sebe te nisu spremni vidjeti druge koji uz njih sudjeluju u ostvarenju zajedničke vizije, misije i ciljeva. Takve osobe stavljaju osobne ciljeve ispred zajedničkih. Egoizam također dovodi i do nepovjerenja u okolinu te nespremnosti delegiranja različitih aktivnosti i zadataka, što na kraju dovodi do zagušenja i pretrpanosti vođe. Konačno, egoistične osobe ne žele tražiti pomoć koja bi im mogla riješiti neprilike u različitim situacijama.

- *Lijenost* – Osobe sa znanjima, vještinama i talentima koje ne djeluju i nemaju volju za radom i trudom potkopavaju i uništavaju svaku dobru osobinu i sposobnost koju posjeduju. Za vođe koji su lijeni vrlo brzo dođe kraj. Sljedbenici mogu ulagati trud i volju, ali ako to isto ne radi i vođa, rezultati neće biti zadovoljavajući. Nadalje, prilike koje se nalaze u okolini neće čekati vođe da ih uoče i iskoriste, nego će ih iskoristiti konkurencija. Postoje mnogi primjeri vođa koji su svojim trudom i marljivošću podignuli organizacije, vojske i zajednice „iz blata" i doveli ih „među zvijezde". Jedino rješenje za lijenost su red, rad i disciplina.
- *Pohlepa* – S obzirom da vođe imaju moć i mogućnost autoritativnog ponašanja, često se pogube u želji za više. Na primjer, takve ih pozicije dovode u različita iskušenja vezana za kršenje zakona, poput izbjegavanja poreza, mita i korupcije. Želja za novcem može nagnati pojedince da čine veoma loše stvari koje utječu na organizaciju, na njihove obitelj i na njih same.
- *Ljubomora* – Velika je vjerojatnost da unutar organizacije postoje ljudi koji su veoma sposobni i imaju pregršt talenata. Svaki je vođa zamjenjiv te se zbog tih spoznaja stvara ljubomora koja destruktivno utječe na ponašanje vođa, ali i na njihovu osobnost. Često rezultira pogrešnim odlukama koje vode k lošim rezultatima zajednice. Pogled koji bi trebao biti usmjeren na viziju, misiju i ciljeve, često je ometan talentiranim podređenima koji veoma učinkovito obavljaju zadatke te se ističu unutar zajednice. Prave bi vođe svakako trebale podupirati takve pojedince, a ne smatrati ih prijetnjom.
- *Neumjerenost* – Moguće je biti neumjeren u svemu, a ne samo u prehrani. U poslovnom su svijetu vođama koji putuju u većini slučajeva pokriveni troškovi. U tim okolnostima pojedinac može doći u iskušenje neumjerenosti i zlouporabe takvih pogodnosti. Rezultati takvih i drugih neumjerenih radnji dovode do razbijanja jedinstva koje je potrebno u organizacijama i kompanijama.
- *Brbljavost* – Osobe koje mnogo pričaju nisu u stanju slušati ostale. Velika je vjerojatnost da će vođa koji čuje samo sebe imati manju sposobnost uočavanja informacija važnih za organizaciju. Također, ukoliko ne sluša sljedbenike, neće moći prepoznati njihove potrebe i želje te se stvara nezadovoljstvo. Brbljave osobe dolaze u takve situacije jer slučajno odaju tajne, inovativne ideje i zamisli organizacije koja time gubi svoj identitet.

Hayward (2008.: 105.) ističe da posjedovanje vrlina i vođenje ljudi predstavljaju tek drugi korak u vodstvu, prije kojega je potrebno odstraniti vlastite mane i naučiti voditi sebe.

Prethodno navedene vrline i mane predstavljaju smjer u kojem bi svaki pojedinac, a ne samo vođa, trebao razvijati svoj karakter, osobnost i ponašanje. Istina je da čovjek ne može biti savršen, ali sama borba koja ga vodi k savršenstvu put je do uspjeha. Objektivnost prema samome sebi ključna je za otkrivanje svih osobina koje pojedinac posjeduje.

2.5. Osobni razvoj vođe

Kruckeberg, Amann i Green (2011.: 11.) naglašavaju da efektivnost i efikasnost vođa u aktivnostima koje izvršavaju te pozitivni rezultati koje postižu vodstvom mogu biti rezultat unaprjeđenja vještina i sposobnosti koje posjeduju. Prije plana osobnog razvoja potrebno je napraviti analizu osobnosti, znanja, vještina i sposobnosti koje vođe trenutno posjeduju. Objektivna analiza ukazuje na trenutno stanje, iz kojega se rađaju vizije poželjne budućnosti i ciljevi koji se žele ostvariti. Takav način i ustrajnost mogu vođe potaknuti na promjene koje će im donijeti pozitivne rezultate. Nakon postavljene vizije, planova i ciljeva, vođe se odlučuju za tehnike i alate kojima će postići željene rezultate.

Prema Yuklu (2010.) sustav razvijanja vođa može se podijeliti u tri skupine aktivnosti:

- *Formalni treninzi* – Ova skupina razvojnih metoda uključuje radionice, programe razmjene unutar kompanija te sveučilišne programe koji traju od jedne do tri godine. Prakticiranje formalnih treninga češće je na nižoj i srednjoj hijerarhijskoj razini, što ne znači da se ne prakticiraju i na višim razinama menadžmenta. Svrha i dizajn kratkoročnih treninga je poboljšanje vještina i sposobnosti koje se koriste svakodnevno u poslovnim aktivnostima. Ovi treninzi ključni su i za vježbanje i usavršavanje ponašanja vođa, ali i podređenih, što utječe na cjelokupnu organizaciju.
- *Razvojne aktivnosti* – Pojedinci dobivaju mentore ili osobne trenere koji izravno pomažu pri razvoju potrebnih vještina za obavljanje određenih zadataka, poslova ili aktivnosti. Razvojne aktivnosti isključivo razvijaju kompetencije koje su potrebne za inovacije organizacije. U mentorstvo ne moraju biti uključeni samo nadređeni mentori, nego i vanjski suradnici, poput ljudi specijaliziranih za takve vrste razvoja i unaprjeđenja. Razvojne su aktivnosti vrlo motivirajuće jer nisu monotone te su veoma kvalitetno i dobro pripremljene.
- *Osobne aktivnosti* – Samostalan razvoj i usavršavanje uključuju čitanje knjiga, gledanje materijala, pohađanje seminara i učenje preko Interneta. Osobne su aktivnosti izazovne i

poželjne, ali ujedno i naporne zbog činjenice da se osoba može demotivirati uslijed manjka kolegijalnog, mentorskog ili trenerskog poticaja.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2007.: 8.) ističu da postoji još jedan važan čimbenik za osobni razvoj vođe, a to je uspješno upravljanje vremenom. Imati mnogo vrlina, vještina i sposobnosti, a loše organizirati vrijeme, neće dovesti do poželjnih rezultata. Da bi vođe bili efikasni i efektivni, prije svega moraju biti brzi. Brzina sa stvara dobrom organizacijom osobnog vremena.

Pološki Vokić i Mrđenović (2008.: 36.) naglašavaju da se upravljanje vremenom odnosi na ponašanja kojima je cilj efektivno korištenje vremena tijekom obavljanja aktivnosti definiranih ciljevima. Francis-Smythe i Robertson (1999. prema Pološki Vokić i Mrđenović, 2008.: 36.) razlikuju dvije osnovne faze upravljanja vremenom, a to su planiranje vremena i slijeđenje isplaniranog. Planiranje vremena uključuje određivanje potreba, postavljanje ciljeva u svrhu realizacije tih potreba, odabir prioriteta među zadacima koje je potrebno obaviti te dodjeljivanje vremena i drugih resursa tim zadacima kroz planiranje, terminiranje i izradu listi (Pološki Vokić i Mrđenović, 2008.: 36.). Drugi korak, slijeđenje isplaniranog, podrazumijeva pridržavanje rasporeda i sastoji se od pet koraka (Morgenstern, 2000. prema Pološki Vokić i Mrđenović, 2008.: 36.): sortiranje potencijalnih aktivnosti prema kategorijama, izostavljanje svih aktivnosti koje je moguće izostaviti, određivanje potrebnog vremena i perioda za obavljanje preostalih aktivnosti, fokusiranje na aktivnosti kako bi one bile obavljene u predviđenom vremenu te poboljšavanje i prilagođavanje rasporeda.

3. Religioznost i kršćanski identitet

Ivančić (1998.: 9.) navodi da mnoge definicije govore o tome što je religija. Može se istaknuti definicija koja obuhvaća mišljenja raznih istraživača i autora, a glasi ovako: „Religija je vjerovanje u nadnaravno biće koje obuhvaća stvarnost u kojoj se svijet i ljudi nalaze“.

Böttigheimer (2015.: 15.) navodi da postoji mnogo različitih religija u svijetu te da je svaka religija utemeljena u vjerovanju u transcedenciju svega u konačnosti. Za potrebe ovoga rada promatra se i proučava praksa pripadnika Rimokatoličke Crkve koja je najveća konfesija kršćanstva te koja u centru ima transcedentnog trojedinog Boga Oca, Isusa Krista, Duha Svetoga. U tom smjeru može se reći da je temelj svakoga kršćanina vjera u Krista, po kojemu je i nastao naziv kršćanstvo.

Prema Ivančiću (1998.: 9.) u većini se slučajeva religioznost promatra kroz obavljanje raznolikih obreda, običaja i tradicija, no religija ima dublje unutarnje značenje koje je vidljivo kroz ponašanje osobe. Naime, ponašanje je rezultat čovjekovog razuma i volje koji ga vode k dodirima Božanstva. Iz toga proizlazi religiozni život pojedinaca, gdje se volja smatra motorom kojega pokreće razum. U svrhu razumijevanja ove problematike potrebno je promatrati čovjeka u jedinstvu tijela i duše (psihe) koji se smatraju izvanjskim dijelom te duha koji je unutarnji dio čovjeka. Ivančić (1998.: 9.) navodi sljedeća obilježja i sastavnice duha: osobnost, savjest, razum, karakter, te među ostalima i religioznost te ističe da se kroz ljudsku „unutrašnjost“ stvara želja za nadnaravnim i potreba za komunikacijom s Bogom.

Ratzinger (2010.: 20.) ističe da po nauku Katoličke i Pravoslavnih Crkava, Crkva posreduje između Boga i mnoštva vjernika te ih poučava o svim temeljima svetih knjiga Staroga i Novoga Zavjeta, tj. Božjem djelovanju u svijetu. Svi su kršćani pozvani da žive identitetom kojega propovijeda Evanđelje te da svjedoče i žive put Isusa Krista. Na taj se način religioznost upotpunjuje i usavršava vjerovanjem u sve događaje i djela koja su kroz povijest pratila razvoj kršćanskog identiteta (Ratzinger, 2011.: 20.).

U nastavku rada ne pojašnjava se cjelokupna povijest i razvoj kršćanske religije, nego se naglasak stavlja na individualni razvoj religiozne osobe koja nastoji živjeti po primjerima i temeljima svoje vjere. Danas se u svijetu može naći jako mnogo dobrih i loših ljudi koji su

religiozni, zbog čega će se navesti elementi i kriteriji koji religioznost čine potpunom i u skladu s moralom, etikom i savješću.

3.1. Elementi religioznosti i kršćanski identitet

Ivančić (1990.: 52.) naglašava da pojam religioznosti ima veoma široko i sveobuhvatno značenje. Stoga treba istaknuti da suvremeni svijet stvara i odašilje ono pozitivno i negativno kod svakoga čovjeka, neovisno o religiji, kulturi, državi i sl. Pozitivna strana religioznosti očituje se danas u povišenim kriterijima suosjećanja i empatije ljudi jednih prema drugima te činjenicu da su se spremni žrtvovati za okolinu i društvo unatoč vlastitim interesima. Ljudsko zalaganje za opće dobro rezultat je upravo unutrašnjosti koja teži miru, ljubavi i dostojanstvu svakoga čovjeka. Ukoliko osobe nisu pripadnici neke religije, ta se njihova religioznost budi kroz savjest, na koju kršćani gledaju kao na Božji dar (Ivančić, 1990.: 52.).

Prema Ivančiću (1990.: 52.) druga krajnost koja na nesreću svih ljudi stvara negativne impulse u okviru religioznosti, može se promatrati i kroz jedan od sedam smrtnih grijeha u kršćanstvu – neumjerenost u jelu i piću. U kontekstu religioznosti, potrebno je reći da je svakako poželjno biti umjeren, jer kroz povijest, a i danas, neumjereno prakticiranje religioznosti rezultiralo je fanatizmom, vjerskim ratovima, okultnim ritualima, obredima u prisustvu droga, itd. Taj oblik religioznosti nikako nije poželjan niti moralan. Također, promatrajući osobe pojedinačno, neumjerenost u religioznosti može dovesti do neugodnog isticanja u društvu, što negativno utječe na pojedinca, ali i okolinu koju može odbiti želja za religioznošću (Ivančić, 1990.: 52).

U nastavku su prikazana neka od tradicionalnih pravila koja ljudi mogu poštivati, a koja su okvir za pokazivanje odnosa prema Bogu, prema vanjskom svijetu i prema unutrašnjosti svakog čovjeka koji pripada kršćanskoj religiji. Također, poštivanje tih pravila ujedno je i pokazatelj koliko osoba uspijeva ojačati osobnost i karakter. Četiri elementa religioznosti u okviru kršćanskog identiteta su (na temelju Austin, 2011.; Biblija, 1987.; Cifrak, 2011.; Ivančić, 1990.; Kompendij, 2006.; Ratzinger, 1988.):

- *Konfesionalna pripadnost* – Konfesionalna pripadnost nikako ne znači biti stranački drug ili kolega iz zajednice. Ukoliko se netko tako ponaša, živi i djeluje, to zaista nije pravi i istinski način življenja kršćanskog života. Temelj kršćanskog života je Isus Krist. Crkva se smatra

Tijelom Isusa Krista (Biblija, 1987.: 1109.) te su kršćani koji su prisutni u Crkvi u očima drugih pripadnici kršćanske religije. Iz primjera Isusova života proizlazi jedno od temeljnih pravila za istinsku konfesionalnu pripadnost koja dolazi iz unutrašnjosti osobe, a jednom se riječju naziva ljubav. Ljubav nadilazi sistematizirano pridržavanje nekih pravila, normi i uključenosti u bilo koji sustav radi osobnog dobitka. Za osobu koja nesebično i bezuvjetno daje sebe za druge i za društvo smatra se da živi poput istinskog kršćanina (Ratzinger, 1988.: 244.). Osobe svojim krštenjem postaju dio Crkve te spoznajom i sazrijevanjem otkrivaju da ih unutarnji poziv vodi k transcedentnom biću – Bogu. Upoznajući Isusa Krista kroz Sveto pismo, usmjerenost je kršćana na svjedočenje i primjer životom, ponašanjem te odnosom prema drugim ljudima. Pozitivno je da se i danas mogu naći primjeri osoba koje žive na takav način, u svijetu, ali nisu od svijeta (Biblija, 1987.: 1029.). Takve osobe svjedoče svojim djelima i žrtvovanjem za druge, poput Majke Terezije ili oca Ante Gabrića koji su živjeli kao kršćani puni ljubavi.

- *Institucionalna religijska praksa* – Kao što je već rečeno, Crkva se smatra Kristovim tijelom. Crkveni oci smatraju da je zadaća Crkve, u početku, bila okupljanje i zajedništvo ljudi. Pripadnici koji su se okupljali na prvotnim obredima pridonosili su zajednici kojom su bili okruženi. U ovome se može uočiti ljubav jer kršćani koji se žele žrtvovati za druge i zajednicu, a prvenstveno za Boga, kroz obrede i geste iskazuju svoje unutrašnje težnje i svoju ljubav prema Isusu, drugima i sebi. Pristupiti Kristu i drugima moguće je upravo kroz zajednicu Crkve koja je jedna i apostolska. Time današnja Crkva stvara zajednice koje ljude usmjeravaju da budu jedan za drugoga (Ivančić, 1990.: 101.). Crkva kroz zapovijedi i konstitucije daje mogućnost svim svojim članovima da se usmjere Kristu, da Mu zahvaljuju, da služe i da primaju Sv. Sakramente. Najuzvišenija prilika koju Crkva pruža je sudjelovanje u Euharistijskim slavljima koja su izvor i vrhunac svega kršćanskog života (Kompendij, 2006.: 81.).
- *Unutarcrkveno povjerenje* – Na povjerenje se mora staviti naglasak jer je veoma važno za Crkvu, pojedince i za okolinu cijeloga društva. Kontekst ovoga elementa uvelike se odnosi na osobe koje su unutar Crkve, ljude koji vode crkvenu hijerarhiju. Prethodni elementi naveli su koliko je važna zajednica i zajedništvo. Povjerenje je ključno zbog kontaminacije zajednice koja je prisutna. Postoje osobe koje se ne pridržavaju pravila i konstitucija Crkve te joj time štete i sablažnjuju ostatak zajednice koji se zgrožava i primiče alternativama religioznosti. Svi članovi moraju raditi na izgradnji i poboljšanju zajednice kako bi opravdali predano povjerenje. Jedini tko zaslužuje potpuno povjerenje je Bog Isus Krist. Razlog tomu daje sam Isus kada kaže da će Crkva opstati sve do konca svijeta (Biblija, 1987.: 951.).

Druga perspektiva povjerenja može se promatrati kroz pojedinca. Svaka osoba ima individualni odnos s Bogom. U suvremenom svijetu moguće je mnogo puta doći u iskušenje ili na raskrižje između dobrog i lošeg puta. To se odnosi na svaku osobu u Crkvenoj zajednici. Pojedinac tada sam iskazuje povjerenje Bogu, Crkvi i vjerničkoj zajednici, a neki su ljudi spremni održati povjerenje Bogu čak i po cijenu smrti. Također, postoje i oni koji nisu spremni na odricanja zbog želje za osobnim dobitkom i unaprjeđenjem. Ponovno se u centar stavlja Isus koji kroz Evanđelje i poslanice daje upute svim članovima Crkve, da budu primjer i uzor cijelome svijetu (Cifrak, 2011.: 920.).

- *Vjera, vršenje moralnih normi, molitva i post* – Da bi se shvatila vjera svakoga kršćanina, potrebno je krenuti od najviše isitne u koju kršćanstvo vjeruje, a to je Isusovo Uskrsnuće. Iz toga proizlazi i vjera u sve što je povezano s Isusovim životom, a izdvajaju se Isusovo povjerenje i predaja Svetih Sakramenata Crkvi. Naime, uzimajući u obzir i prethodne elemente religioznosti, Sakramenti upotpunjuju i podupiru kršćansku vjeru kroz obrede i slavlja te preko njih Krist priopćava svoga Svetoga Duha koji je Učitelj molitve. Kršćanska vjera je krjepost po kojoj se vjeruje u temelj kršćanske religije Isusa Krista, u Crkvu i na koncu sve što Crkva predstavlja o Bogu koji je Istina. Također, vjera oslobađa čovjeka od briga i omogućuje mu prepuštanje Božjoj providnosti koja ga vodi konačnome savršenstvu (Kompendij, 2006.: 22., 108.). Vjera je dar kojemu se kršćanin treba otvoriti srcem i razumom. Vjera se ne može napraviti ili stvoriti, nego je ona stav čovjekovog izbora i opredjeljenja. Vjera je duhovno ponašanje koje je osoba izabrala individualno i samostalno, uz Božju prisutnost. Svakako da ne treba iskušavati vjeru, ali postoje osobe koje u trenutcima slabosti dolaze u takve neprilike. To je jedan od razloga zbog čega je razum vrlo bitno koristiti pri shvaćanju svega što vjera donosi (Ratzinger, 1988.: 27.). Zapovijedi koje je Isus dao kršćanima zahtijevaju vjeru u iste, a da bi njihovo izvršenje i ponašanje od strane kršćana bilo primjer drugim ljudima, ali i da bi kršćani mogli pridonositi zajednici u kojoj se nalaze. Pobožnosti koje su izdvojene za potrebe ovoga rada su post i molitva. Upravo su to alati kojima se čovjekov karakter učvršćuje u vjeri i pouzdanju jer usmjeravaju k Isusu koji je pokazao primjerom što znači moliti i postiti. Molitva može biti zajednička ili grupna, ali ona je individualni odnos i razgovor sa Bogom, Isusom i Duhom Svetim. Čovjek može uzdignuti svoju dušu Bogu kroz nekoliko oblika molitve, poput klanjanja, blagoslivljanja, prošnje, zagovora i zahvaljivanja. Između raznih plodova koje molitva donosi svakoj osobi, izdvaja se plod odgoja i oblikovanja moralne savjesti, jer čovjek takvom spoznajom dolazi do saznanja gdje pravi greške u svom ponašanju prema Bogu i sebi, te prema zajednici i okolini. Za molitvu su potrebni trud i volja, iako je ona dar od Boga, te se molitvom čovjek

bori protiv kušnji i napada koji dolaze kroz misli ili vanjski svijet. Molitva se može uvijek i svugdje prakticirati, neovisno o mjestu, položaju ili vremenu (Kompendij, 2006.: 145.). Druga izdvojena pobožnost je post. Svaki kršćanin iz primjera Svetoga pisma, preko Isusa i Apostola, pozvan je na post (Biblija, 1987.: 1049.). Post je jedan od načina pokore koju kršćanin prikazuje kao žrtvu pri štovanju i mirenju s Bogom. U kontekstu u kojemu je ovaj rad nastao, za post je bitno istaknuti da njime čovjek provjerava i potvrđuje vlast nad sobom. Postiti znači uzdržavati se od hrane, pića ili nekog vremenitog dobra kojim se osobe služe ili ga konzumiraju. Razlog takvog predanja je sloboda osobe da iskazuje štovanje, ljubav i predanje Bogu, zajednici i na koncu samoj sebi. Post pomaže pri razvijanju krjeposti i vrlina koje su prisutne u čovjeku te pri oslobađanju od mana koje narušavaju karakter, temperament i odnose prema Bogu i okolini (Austin, 2017.: 17.).

Navedeni elementi religioznosti u svjetlu kršćanskog identiteta prikaz su puta kojim bi svaki kršćanin trebao hodati prema uzvišenom transcedentnom Bogu. Koprek (2007. prema Živković, 2005.: 41.) smatra da na tom putu treba biti iskren i ispunjen ljubavlju ili pak trudom koji teži svetošću. Čovjek nije savršeno biće od kojega se očekuje apsolutno poštivanje svih pravila, a Bog kroz Sv. Sakramente i pobožnosti ohrabruje čovjeka na ustrajnost i uspinjanje uz strmovit i težak put. Odabir prakticiranja religioznosti dovodi pojedince u mnoga iskušenja i isticanja, ali donosi i plodove ustrajnosti i svjedočenja. Suvremeni svijet je postao veoma brz te onemogućuje kvalitetno izdvajanje vremena za transcedentnog Boga. Stoga je iznimno važno biti strpljiv, ali koračati hitro, no ne brzopleto, u dan po dan prema budućnosti (Živković, 2005.: 41.).

3.2. Razvoj osobne religioznosti

Prema novozavjetnim spisima, čovjeka okolina promatra kroz njegova djela i ponašanje. U svjetlu kršćanskog identiteta religioznost ili njen sinonim duhovnost uočava su kroz djela i ponašanja koja vode k ciljevima, a to su rađanje u Svetom Duhu te sjedinjenje i sazrijevanje u osobnom odnosu s Bogom. Taj put čovjekove religioznosti ne ovisi samo o karakteru, vrlinama i manama pojedinaca, nego i o raznim povijesnim i životnim okolnostima u kojima se osobe nalaze. Vjera također oblikuje i utječe na religioznost te ukoliko nije u skladu s čovjekovim djelima ili ako postoji kontradiktornost između vjere i djela, ne može se postaviti temelj za razvoj religioznosti ili duhovnosti (Biblija, 1987.: 1137.).

Koprek (2007. prema Živković, 2005.: 44.) smatra da je jedan od načina da kršćanin uskladi svoje tijelo, psihički dio duše i duhovni dio duše, izvršavanje prethodno navedenih elemenata religioznosti uz pomoć čega stupa prema životu u Duhu Svetom. Na taj se način, kroz spoznaju svih vrlina i mana, snaga i slabosti susreće živi čovjek s živim Bogom (Živković, 2005.: 44.).

Mnogo autora različito definira proces i faze razvoja ljudske religioznosti ili duhovnosti. Kršćanski život ima svoj tijek i etape koje su podijeljene i vode k cilju, a to su (na temelju Ivančić, 1998.; Sertillanges, 2015.; Živković, 2005):

- *Obraćenje*. Početak razvoja religioznosti ili duhovnosti na putu pojedinca događa se obraćenjem koje je potaknuto prvenstveno djelovanjem milosti Duha Svetoga. Spoznaja trenutnog položaja i obraćenje osobu vodi k riječima iz Evanđelja i pristanku na vjeru u Krista. Nakon obraćenja pojedinac započinje put u želji da ostvari svoj cilj. Upornost i volja pokazuju snagu čovjekovog karaktera, a dolazak pojedinca do cilja ovisi o Božjoj milosti i vrlinama koje pojedinac jača na svom životnom putu. Ne postoji put na kojem nema prepreka, padova i spoticanja, čime se oblikuje čovječja zrelost, a koja je uvjet zrelosti u religioznosti i kršćanstvu.
- Nakon obraćenja slijedi *upoznavanje sebe, odnosno pročišćenje*. Kroz drugu etapu se upoznaju osobine i grijesi izvanjskog dijela čovjeka. U toj fazi dolazi do pročišćivanja tijela i psihičkog dijela duše (psihe), iza čega slijedi dublji korak k ozdravljenju unutarnjeg duhovnog dijela duše. U želji za daljnjim razvijanjem i osobnom nadogradnjom, pojedinac je u ovoj fazi usmjereniji na svoj izvanjski dio. Tijelo je vidljivi fizički organizam kojega treba čuvati od dostupnih štetnih proizvoda i usluga te od nezdravih navika i neumjerenosti. Psihički dio duše je nevidljiv te se sastoji od nekih dimenzija poput volje, mašte, sjećanja, želja itd. Zaštita i lijekovi psihičkog dijela duše variraju ovisno o dimenzijama koje se žele dotaknuti. Ovisno o osobi to mogu biti razgovori s obitelji, prijateljima, stručnim medicinskim osobljem, šetnja u prirodi, molitva, meditacija i sl. Okolnosti prilikom faze pročišćivanja u kojima se pojedinac može nalaziti utječu na cjelokupno njegovo biće. Unatoč dobrim ili lošim okolnostima tijekom svih faza na putu kršćana, uvijek postoje alati koji olakšavaju taj put, a to su: sakramenti, vjera, nada, molitva, post, umjerenost, fizička aktivnost, disciplina tijela, umjerenost želja, čitanje Evanđelja, vjernička zajednica i sl. Navedeni alati pomažu u filtriranju unutrašnjeg dijela čovjeka koje vodi posvećivanju osobe.

- *Prosvjetljenje*. Dolazak u navedenu fazu nije lagan, nego naporan i težak put. Posveta osobe ne može se dogoditi preko noći, nego je potrebno strpljivo i marljivo vršenje svih elemenata religioznosti koji jačaju vrline i dobre navike. Osobe u ovoj fazi prepoznaju sebe i sve ono što ih čini posebnima. Nakon takve spoznaje pojedinac je u mogućnosti vršiti dobra djela jer zna koje ga stvari i okolnosti ometaju i odvlače u pogrešnu i nemoralnu stranu. Na putu čovjek može posustajati, padati i spoticati se, ali porazom se smatra odustajanje. Jedino odustanak i prestanak puta dovodi do neuspjeha i poraza. Ako se ljudi dižu i nastavljaju put nakon svih nezgoda, doći će do cilja. Upravo takva ustrajnost vodi posljednjoj fazi *sjedinjenja* u kojoj osoba postaje svjesna Božje prisutnosti. Kada pojedinac uspije koračati putem u zadnjoj fazi razvoja osobne religioznosti ili duhovnosti, u kojoj je potpuno svjestan Boga, sebe i okoline, postignut je željeni cilj. Djela i ponašanja koja se uočavaju kod takvih ljudi puna su vrlina i ljubavi prema Bogu i drugima. Neka od obilježja za ljude koji žive u zajedništvu i miru s Bogom su: krjepostan i karitativan rad, žrtva za obitelj i društvo, discipliniran i odlučan karakter, poniznost, razmatranje Evanđelja i meditacija, post i molitva, briga za prirodu i okoliš, itd. Teško je naći osobe koje mogu živjeti i koračati potpuno savršenim putem, ali na sreću čovječanstva postoje ljudi koji se nazivaju svecima. Svaki je kršćanin pozvan na svetost, a time i na put i odluku (Ivančić, 1998.: 9.; Sertillanges, 2015.: 33.; Živković, 2005.: 44.).

Uz kršćanstvo na svijetu postoji još religija i postoje ljudi koji tvrde da ne pripadaju niti jednoj religiji. Druge religije, osim kršćanstva, uključuju put koji vodi k upoznavanju sebe i transcedencije oko sebe. U slučaju osoba koje se ne smatraju religioznima također je prisutno upoznavanje i usavršavanje karaktera, osobnosti i temperamenta. Etika i moral kod ovih ljudi također dolaze do izražaja jer drže ravnotežu i usmjereni su prema dobrim i krjeposnim djelima i obraćenju (Živković, 2005.: 52.).

3.3. Kriteriji koji određuju religioznost i kršćanski identitet

Elementi religioznosti ukazuju na postojanje kršćanskog identiteta i duhovnosti. Kršćani su pozvani na potpuno poštivanje pravila i ispunjenje životnog poziva koji se odražava kroz moralno i krjeposno ponašanje. Upravo kroz Božja pravila i zapovijedi iz Biblije dan je okvir u kojem je put i život kršćanina usmjeren k savršenstvu. Isus je kroz svoj život i djelovanje ukazao na mnoga pravila i pokazao primjerom što znače vjera, nada i ljubav. Ove tri temeljne

krjeposti usmjeravaju i vode k zajedništvu s Bogom i posvećenju osobe (Biblija, 1987.: 1084.).

Kriteriji koji određuju put kršćanskog identiteta i religioznost pojedinaca očituju se u Deset Božjih zapovijedi (na temelju Biblija, 1987. i Perković, 2017.):

- *1. Ja sam Gospodin, Bog tvoj, nemoj imati drugih bogova uz mene!* – Temeljna i prva zapovijed koju je Bog objavio ljudima. Ona kazuje da u životu čovjeka ništa ne smije biti ispred Boga koji je na prvom mjestu. Iz toga proizlazi da čovjek svoju radost i mir ne treba tražiti u idolima i idealima poput novca, karijere, vlasti, užitka, i sl., nego usmjeriti srce i ljubav prema Bogu Ocu koji jedini može istinski ispuniti čovjeka. Pojedinac je potpuno slobodan pokazati osobnu vjeru, nadu i ljubav u ovoj zapovijedi. Upravo zbog slobode koja je dana čovjeku, stavljanje Boga na prvo mjesto u osobnom životu pokazuje ljubav čovjeka prema Bogu koja se iskazuje u vjeri i nadi. Ukoliko se teži temeljnim krjepostima, čovjek je spreman na borbu protiv ravnodušnosti, idolopoklonstva, očaja, krivovjerja itd. Fokus na prvo pravilo zapravo ukazuje na zajedništvo kojemu ljudi teže. Svaka osoba je u mogućnosti svjedočiti drugima svoju privrženost Bogu te primjerom pokazati slobodu od bilo kakvih vezanosti u svijetu. Da bi osoba uspjela izvršiti temeljnu Božju zapovijed, potrebna je molitva kojom se iskazuju zamolbe, zahvale i klanjanja Bogu.
- *2. Ne izusti imena Gospodina Boga svoga uzalud!* – Promatranjem druge zapovijedi može se uočiti jačina prve. Naime, kada je Bog na prvom mjestu osobe ne upotrebljavaju ime Božje niti u jednom kontekstu koji nije prikladan Bogu. Kršenje ovoga pravila ne očituje se samo kroz psovku i kletvu. Nepoštivanje se može odraziti i kroz magijske obrede koji se obavljaju iz zlih namjera. Ovo pravilo primjenjivije je na ljude koji nisu spremni mijenjati svoju narav te nisu spremni pokazati ljubav prema Bogu. Učestalim spominjanjem Božjeg imena uzalud, čovjek izobličuje Božje lice te se kao rezultat toga stvara manjak poštovanja prema samom Bogu.
- *3. Spomeni se da svetkuješ dan Gospodnji!* – Za kršćanina svetkovanje ponajprije znači sudjelovanje na euharistijskom slavlju koje se obavlja svake nedjelje. Razlog koji nedjelju izdvaja između ostalih dana u tjednu je Isusovo uskrsnuće koje se dogodilo na taj dan. Treća zapovijed izričito naglašava da čovjek treba izdvojiti jedan dan za štovanje i proslavu Boga, ali i zahvalu Bogu. Ako čovjek nije spreman ili smatra da nije u mogućnosti izdvojiti jedan dan za Boga i posvetiti se pobožnostima za izgradnju odnosa s Njime, onda nije slobodan od svjetovnih stvari koje mu sprječavaju duhovni rast i sjedinjenje. Kada osobe poštuju taj dan štovanja, proslave i zahvaljivanja, u mogućnosti su razmišljati o istinskim stvarima koje ih

čine sretnima. Iz toga proizlazi da ljudi, kroz zajedničko svetkovanje, mogu poboljšati obiteljske i međuljudske odnose, čime postižu višu razinu zadovoljstva i bolju kvalitetu života.

- *4. Poštuj oca i majku da dugo živiš i dobro ti bude na zemlji!* – U prve tri zapovijedi naglašava se važnost stavljanja Boga na prvo mjesto, dok u četvrtoj Bog želi da se stvaraju međugeneracijski mostovi i obiteljsko poštovanje i zajedništvo. Navedena zapovijed jedina u sebi sadržava nagrade za njezino poštivanje. Te nagrade su dug i dobar život na zemlji. Ljubav koju osobe iskazuju prema Bogu, pozvane su također pokazivati prema bližnjima. Ta ljubav se odražava kroz strpljivost, ljubaznost, materijalno i nematerijalno pomaganje, plemenitost, pažnju i sl. Ne postoje savršeni roditelji te sve dok njihova nesavršenost nije okrenuta protiv Boga, ljudi su pozvani na brigu i pažnju prema njima. Naime, postoje roditelji koji svoju djecu usmjeravaju u krivom smjeru. Kada dođe do navedenog slučaja, pojedinac se uvijek može vratiti na prve tri zapovijedi koje se smatraju temeljnim kriterijem za reguliranje međuljudskih odnosa. Na takav način osobe ostaju na putu koji ih vodi prema zajedništvu s Bogom i imaju Njegov blagoslov.
- *5. Ne ubij!* – Svaka osoba, čovjek ili dijete ima pravo na život. Peta zapovijed striktno određuje poštivanje svačijeg života. U današnjem svijetu postoji mnogo različitih načina na koje su ljudski životi ugroženi i uništeni. Neki od tih načina su rat, mučenja, terorizam, smrtne kazne te samoubojstva. Kršćanstvo se protivi i eutanaziji i pobačaju koji također podliježu ovom pravilu. Svaki pojedinac snosi odgovornost za neprihvatljivo ponašanje i zla djela koja čini. Zbog toga su pravila i zapovijedi usmjerena na svakog čovjeka individualno. Ukoliko se peta zapovijed promatra holistički, pogled seže do zagađivanja okoliša, zlouporabe alkohola i cigareta, konzumiranja droga, klevetanja i ocrnjivanja drugih, uništavanja dobrog glasa, omalovažavanja u društvima i sl. Svako djelovanje koje podupire bilo što od navedenoga usmjereno je na ugrožavanje i uništavanje ljudskih života, a ujedno i na nepoštivanje pete zapovijedi.
- *6. Ne sagriješi bludno!* – U šestoj zapovijedi naglašava se dostojanstvenost ljudskog tijela. Da bi se očuvala dostojanstvenost vlastitog tijela, ali i tijela drugih, ljudi su pozvani da žive u čistoći. Isus kao uzor čistoće primjer je za prakticiranje samokontrole, meditacije i molitve. Takav način borbe oslobađa čovjeka od primamljivih tjelesnih užitaka poput spolnih odnosa, masturbacije, pornografije, razvratništva itd. Spolnost se svrstava među najvažnije stvarnosti ljudskih bića. Ljudska seksualnost bi trebala biti podložna ljubavi iz koje se rađaju djeca i stvaraju obitelji u bračnom zajedništvu. Čovjek je pozvan na jačanje bračne i predbračne ljubavi u čistoći kako bi mogao hoditi prema Bogu.

- *7. Ne ukradi!* – Svaka osoba svojim radom stvara privatno vlasništvo i okolnosti za život. Krađom, otuđivanjem i otimanjem ugrožavaju se sva ljudska prava. Krađom se smatra i se instrumentaliziranje ljudi, odnosno bezobzirno iskorištavanje drugih za vlastite ciljeve. U svijetu danas ima puno gladi i siromaštva, što je rezultat neravnopravne raspodjele dobara. Svaki čovjek koji živi na zemlji ima pravo na hranu i piće, ali neravnopravnom raspodjelom ljudi ostaju bez tih materijalnih dobara, što je također krađa. Materijalna i nematerijalna dobra na zemlji ne smiju zarobiti čovjeka, nego čovjek treba moralno i razumno upravljati svime što je od Boga dano.
- *8. Ne reci lažna svjedočanstva!* – U svijetu postoji mnogo ljudi koji ne žele govoriti istinu o djelima koja se čine protiv čovječanstva. Osma zapovijed od ljudi zahtijeva iskrenost i istinoljubivost. Temelji koji se grade na lažima nikako nisu čvrsti. Odnos među ljudima u obitelji, na poslu, u društvu, zajednicama, koji se gradi na lažima, nije dugoga vijeka. Primjer plasiranja neistina su mediji, koji ljude zbunjuju u formiranju stavova i opredjeljenja. Nepoznavanje istine dovodi do općeg nezadovoljstva i sukoba. Istinom se postižu mir i zadovoljstvo jer ne postoje nesuglasice i nepoznanice, a istina je uvijek na strani dobra.
- *9. Ne poželi žene bližnjega svoga!* – Sklapanje bračnog saveza stvara intimu između dvoje ljudi u koju se nikako ne smije miješati treća osoba. Deveta zapovijed na dublji način obuhvaća spolnost i ljudsku seksualnost. Brak se smatra svetom, isključivom i neraskidivom institucijom, koju osobne želje i žudnje nikako ne smiju ugrožavati. Tražiti sreću i zadovoljstvo kroz upropaštavanje tuđih brakova može rezultirati nesretnim i lošim ishodima. Ova je zapovijed usmjerena na srce i misli čovjeka jer se oni smatraju izvorištem čovjekovih djela i ponašanja. Preljub teško pogađa bračne drugove, ali i djecu koja su rođena u braku. Preljub može dovesti do raskola koji negativno utječe na obiteljsku zajednicu, a posebno na djecu. Put prema čistoći i izbjegavanju naravnih nagona naglašava samokontrolu, disciplinu i molitvu. Takav način života može biti rješenje za razvode i raskole koji čovjeka odvajaju od Boga.
- *10. Ne poželi nikakve tuđe stvari!* – Krađa je posljedica postojanja zavisti i žudnje za tuđim stvarima. Nezasitna želja za materijalnim stvarima prelazi u idolopoklonstvo, megalomaniju i pohlepu, što dovodi do nemira unutar čovjeka te ga potiče da čini zla djela i da se nečisto ponaša. Učinkovita borba protiv grešnih želja i misli učinkovita je jedino ako se Bog nalazi na prvom mjestu te kroz zahvalnost za sva materijalna i nematerijalna dobra koje osoba posjeduje.

Dodatna dva kriterija koji određuju put kršćanskog identiteta i religioznost pojedinaca su dvije zapovijedi ljubavi (na temelju Biblija, 1987. i Šimetin, 2003.):

- *1. Ljubi Gospodina Boga svoga svim srcem svojim, svom dušom svojom i svom pameti svojom!* – Kroz zapovijed ljubavi upotpunjuje se Božji zakon. Božja zapovijed nalaže čovjeku da Bog bude na prvom mjestu. Također, iz navedenog zlatnog pravila ljubavi proizlazi činjenica da bi Bog trebao biti na prvom mjestu jer čovjek u slobodi ljubi svim srcem, dušom i umom. Inicijator ljubavi je upravo Bog koji sve ljubi bezuvjetno i spreman je čekati obraćenje svakog čovjeka. Ljudi žive nesavršeno i skloni su griješiti. Pojedinac osobno odlučuje želi li živjeti prema zakonima koje je dao Bog te odgovoriti na unutarnji poziv ljubavi. Naime, iz takve slobode koju svaki pojedinac dobiva, može se uočiti veličina Božje ljubavi prema čovječanstvu. U slobodi se iskazuje istinska ljubav kojom se čovjek predaje Bogu kroz svoja djela i ponašanje. Takav način življenja može nadvladati svaku žudnju i težnju za materijalnim i nematerijalnim dobrima i užitcima koji čovjeku oduzimaju slobodu.
- *2. Ljubi bližnjega svoga kao samoga sebe!* – U drugom zlatnom pravilu Bog poziva čovjeka na iskazivanje ljubavi prema svemu stvorenome. Kada je Bog na prvom mjestu, čovjek je spreman ljubiti svoje bližnje te ponašati se prema svima s dostojanstvom i plemenitošću. Čak i u odnosima koji nanose neku vrstu nezadovoljstva ili štete, osoba je pozvana pokazati ljubav kroz oprost. Ljubavlju i žrtvom ne samo da se mogu graditi novi mostovi, nego se mogu popravljati i uništeni. Svaka je osoba pozvana na činjenje dobra drugima.

Sva pravila koja preporučuju Biblija, evanđelje i Crkva približavaju čovjeka Bogu te mu pokazuju kojim putem treba koračati. Kada se osoba pridržava tih pravila, ona postaje primjer drugima, ali i unosi blagostanje i mir u okolinu. U Bibliji postoji još mnogo savjeta koji pomažu kršćanima da budu bliže Bogu, samima sebi i drugima. Ono što je veoma bitno u poštivanju pravila je iskrenost i ljubav. Kada postoje iskrenost i ljubav tada postoje i djela. U suprotnome, osobe koje nisu cijelim bićem usmjerene na zakonik koji je Bog predao nisu u mogućnosti to prenijeti drugima (Šimetin, 2003.: 304.).

3.4. Povezanost između vodstva i religioznosti

U suvremenom su svijetu djela i ponašanje čovjeka temelji vođenja organizacije, zajednice, države ili bilo koje skupine ljudi. Havard (2015.: 16.) naglašava da svaki pojedinac bira načine na koje želi živjeti i kako će ostvariti postavljene ciljeve. Odluke i odabir smjera u kojem se organizacija želi razvijati sa sobom nose i odgovornost. Poželjna budućnost utemeljena je na dobrim odlukama u sadašnjosti. Slika budućnosti mijenja se ako odluke nisu pravedne, moralne i etične. Odabir između osobne koristi ili kolektivnog dobra uvijek će biti dvosjekli mač. U tom slučaju čovjek kreće od sebe, svojih osobina, talenata, sposobnosti i karaktera (Havard, 2015.: 16.).

Koprek (2007.: 6.) navodi da na odabir smjera razvoja organizacije utječu i okolnosti u kojima se organizacija nalazi. Na temelju toga može se zaključiti da vođa u suradnji sa svojim sljedbenicima gradi sustav vrijednosti organizacije. Njegovanje i razvoj vrlina i kreposti pojedinca usmjerava na donošenje ispravnih odluka.

Povezivanje religioznosti i vodstva moguće je kroz prizmu vrjednovanja vrlina i krjeposti. Religioznost zahtijeva život ispunjen vrlinama i spoznavanju postojećih mana. Božja providnost daje nadu i motivaciju za osobni razvoj, napredak i usavršavanje. Kršćanski poziv na svetost poziv je na borbu protiv ljudskih slabosti. Vođa mora biti sposoban identificirati vlastite slabosti, na njima raditi i ulagati trud u osobni razvoj u smislu nadilaženja vlastitih nedostataka i jačanja vrlina. Također, vođa mora prepoznati i slabosti i prijetnje u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije kako bi mogao sa svojim sljedbenicima poraditi na rješavanju problema s ciljem efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja organizacije.

Prethodna se razmatranja mogu pojasniti na konkretnom primjeru. Chris Lowney dugo je godina radio kao glavni direktor u banci J. P. Morgan & Co. Njegova uspješna karijera temelji se na sedmogodišnjem sjemeništarskom iskustvu u redu isusovaca, koji je osnovao i utemeljio Sv. Ignacije Loyola. Kao vođa i generalni direktor prakticirao je načela i vrijednosti isusovačkog reda, što mu je pomoglo da ostvari iznimne dugogodišnje rezultate i postignuća. Inspiriran katoličkom religijom i redom isusovaca svoje vrline i krjeposti jačao je vjerom, disciplinom, pobožnošću i predanošću. Četiri vrijednosti koje ističe između ostalih su (Lowney, 2003.: 9.):

- *Samosvijest* – Ova vrijednost čovjeka u potpunom smislu upućuje na spoznaju samoga sebe.
- *Domišljatost* – Efikasnost i inspiracija čovjekove kreativnosti pronalazi se kroz unutarnji mir te prilagodbu promjenama u okolini.
- *Ljubav* – Ova vrijednost prihvaća sve i u njoj ljudi prepoznaju pozitivan stav i odobravanje.
- *Hrabrost* – Biti hrabar znači krenuti u borbu sa svim manama, što zahtijeva veliku odlučnost i herojstvo.

4. Empirijsko istraživanje povezanosti vodstva i religioznosti

4.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko je istraživanje provedeno u proljeću 2019. godine kako bi se istražila povezanost između stila vođenja i religioznosti.

Instrument istraživanja bio je anonimni upitnik sastavljen od ukupno 59 tvrdnji, od kojih 35 tvrdnji određuje stil vođenja (Ritchie, 1984. prema Daft, 2006.), a 24 tvrdnje određuju religioznost (Stiplošek, 2002.).

Upitnik stila vođenja sastavljen je od 35 izjava koje opisuju ponašanje vođa. Uz svaku izjavu stoji 5 mogućih odgovora u obliku slova koja imaju značenja: N-nikada, R-rijetko, P-povremeno, Č-često, U-uvijek. Ispitanici se odlučuju za onaj odgovor koji najbolje opisuje ponašanje karakteristično za njih. Za vrjednovanje odgovora zbrajaju se bodovi dodijeljeni svakoj od izjava. Rezultat upitnika pokazuje ima li osoba obilježja ponašanja demokratskog ili autokratskog vođe.

Upitnik religioznosti sastoji se od 3 dimenzije koje opisuje po 8 izjava. Svaka izjava vrednuje se na skali od 0 do 3 (0, 1, 2 ili 3) te se tako dobiva rezultat razine religioznosti ispitanika. Raspon vrijednosti za svaku dimenziju je od 0 do 24 te je teorijski raspon na ukupnom testu religioznosti od 0 do 72, pri čemu veći rezultat ukazuje na veću religioznost osobe. Izjave 12 i 16 treće dimenzije boduju se inverzno.

Prva dimenzija je *dimenzija duhovnosti* te se odnosi na religioznost na duhovnom planu, kroz vjerovanja u providnost i određena religiozna iskustva te centralnost vjere u životu pojedinca. Druga, *obredna (ritualna) dimenzija* odnosi se na upražnjavanje obrednih ili ritualnih propisa od strane crkvene zajednice. Može, ali i ne mora ukazivati na integriranog vjernika. Obavljanje obreda može biti motivirano intrinzično (unutrašnjom religioznošću) ili eksterno (utjecajem obitelji, prijatelja i sl.). Treća dimenzija se naziva *dimenzija utjecaja vjere na ponašanje*. Pridržavanje načela vjere i crkvenih pravila jednim dijelom određuju ponašanje pojedinca. Usvajanje crkvenih pravila, nauka i dogmi te primjena istih u vlastitome životu, predstavlja jedan od aspekata religioznog ponašanja. Teorijski ova dimenzija može biti

povezana s prve dvije, ali i ne mora. Pojedinci tijekom života razvijaju određene stavove i ponašanja koji ponekad nisu u skladu s temeljnim učenjem religije.

Anketa je provedena putem elektronske pošte i društvenih mreža. Odgovori ispitanika prikupljeni su na temelju poznanstava. U istraživanju su sudjelovala 73 menadžera zaposlena u raznim javnim i privatnim organizacijama koje djeluju na području Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Ispitanici su bili oba spola, od toga 31 žena i 42 muškarca, u dobi od 20 do 58 godina. Prema obrazovanju, 11 ispitanika je bilo srednje stručne spreme, 7 ispitanika završilo je preddiplomski stručni studij, 1 ispitanica ima diplomu prvostupnika preddiplomskog sveučilišnog studija, 10 ispitanika završilo je diplomski stručni studij, 34 ispitanika završilo je diplomski sveučilišni studij, dok 10 menadžera ima završen poslijediplomski studij (npr. specijalistički studij, znanstveni magisterij, doktorat znanosti). Prema hijerarhijskoj razini, 27 ispitanika djeluje na nižoj razini, 24 na srednjoj razini i 22 na vrhovnoj hijerarhijskoj razini. Obilježja uzorka u relativnim iznosima prikazana su u tablici 1.

Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku

	Nezavisne kategorije	Udio
Spol	M	57,53%
	Ž	42,47%
Dob	20-30 godina	28,77%
	31-39 godina	36,98%
	40-49 godina	21,92%
	50+ godina	12,33%
Obrazovanje	Srednja stručna sprema	15,08%
	Pred. stručni studij	9,59%
	Pred. sveučilišni studij	1,37%
	Dipl. stručni studij	13,69%
	Dipl. sveučilišni studij	46,58%
	Poslijediplomski studij	13,69%
Hijerarhijska razina	Niža	36,98%
	Srednja	32,88%
	Vrhovna	30,14%

4.2. Rezultati istraživanja

Upitnikom o stilu vođenja ispitalo se koriste li vođe demokratski ili autokratski stil vođenja, tj. jesu li usmjereni na brigu o ljudima ili su usmjereni na zadatke.

Rezultati prikazani u tablici 2. pokazuju da više od dvije trećine ispitanika koristi autokratski stil vodstva te se također uočava da su muškarci skloniji tom stilu vođenja od žena, iz čega se zaključuje da su muškarci više usmjereni na zadatke. Demokratski stil koristi manje od trećine ispitanika, pri čemu ga koristi veći broj žena nego muškaraca, što pokazuje da su žene više usmjerene na brigu o ljudima.

Tablica 2.: Stil vođenja prema spolu

	Demokratski stil vođenja	Autokratski stil vođenja
Ukupno	21,92%	78,08%
Žene	68,75%	31,25%
Muškarci	35,09%	64,91%

U tablici 3. prikazani su rezultati stilova vođenja prema dobi. Rezultati prikazani u tablici su očekivani jer je kod ljudi zrele dobi koji odrađuju zadnje godine radnog vijeka prije mirovine izraženija briga za podređene, društvo i okolinu.

Tablica 3.: Stil vođenja prema dobi

	Demokratski stil vođenja	Autokratski stil vođenja
20-30 godina	19,05%	80,95%
31-39 godina	22,22%	77,78%
40-49 godina	18,75%	81,25%
50+ godina	33,34%	66,66%

Iz tablice 4. moguće je iščitati da na sve tri hijerarhijske razine prevladava autokratski stil vodstva, s tim da na vrhovnoj razini samo 9,09% ispitanika koristi demokratski stil vodstva, a čak 90,09% autokratski stil vodstva.

Tablica 4.: Stil vođenja prema hijerarhijskoj razini

	Demokratski stil vođenja	Autokratski stil vođenja
Vrhovna razina	9,09%	90,91%
Srednja razina	29,17%	70,83%
Niža razina	25,93%	74,07%

Što se tiče religioznosti, rezultati su pokazali veću prisutnost religioznosti kod žena u odnosu na muškarce. Kroz sve tri promatrane dimenzije žene su pokazale veću razinu religioznosti od muškaraca. Religioznost za cjelokupan uzorak ispitanika iznosi 48,86 (min = 0; max = 72). U tablici 5. prikazani su rezultati religioznosti prema spolu.

Tablica 5.: Razina religioznosti prema spolu

	Žene n = 31	Muškarci n = 42	Svi ispitanici
D1 dimenzija duhovnosti	18,68	16,33	17,33
D2 obredna (ritualna) dimenzija	31,00	16,95	17,82
D3 dimenzija utjecaja na ponašanje	14,19	13,35	13,71
Ukupna religioznost	51,87	46,64	48,86

U tablici 6. prikazana je razina religioznosti prema dobi. Rezultati govore da ispitanici iznad 50 godina imaju najveću razinu ukupne religioznosti, ali i najvišu razinu religioznosti po pojedinačnim dimenzijama. Ispitanici dobne skupine između 40 i 49 godina pokazali su najveća odstupanja između prve i druge dimenzije u odnosu na treću. Najmlađi među ispitanicima, odnosno ispitanici u dobi između 20 i 30 godina, pokazali su višu razinu religioznosti nego ispitanici u dobi između 31 i 39 godina te imaju najmanje razlike između duhovne i obredne dimenzije u odnosu na dimenziju utjecaja na ponašanje.

Tablica 6.: Razina religioznosti prema dobi

	20-30 godina n = 21	31-39 godina n = 27	40-49 godina n = 16	50+ godina n = 9
D1 dimenzija duhovnosti	17,62	15,92	18,25	19,22
D2 obredna (ritualna) dimenzija	17,10	16,96	18,69	20,56
D3 dimenzija utjecaja na ponašanje	14,81	12,19	13,63	15,89
Ukupna religioznost	49,52	45,07	50,56	55,67

Tablice 5. i 6. pokazuju da se najveća religioznost očituje kroz obrednu (ritualnu) dimenziju, što je očekivano za područje Hrvatske i Bosne i Hercegovine, u kojem dominiraju tradicionalni, obiteljski i kulturološki utjecaj. Rezultati dimenzije utjecaja na ponašanje su niži od rezultata dimenzije duhovnosti i obredne dimenzije, iz čega se može zaključiti da su ispitanici skloni mijenjanju sustava vrijednosti dobivenih kroz crkveni vjeronauk, obitelj ili crkvenu zajednicu, te da su otvoreni k drugačijim sustavima vrijednosti koji nisu u skladu s crkvenim pravilima i odredbama.

Tablica 7. prikazuje rezultate razine religioznosti prema hijerarhijskoj razini. Razlike između dimenzija religioznosti najmanje su na vrhovnoj hijerarhijskoj razini, što može ukazati na ozbiljnost i sklad između pravila, djela i ponašanja koje izvršavaju menadžeri na vrhovnoj razini. Ispitanici nižih hijerarhijskih razina, u odnosu na ispitanike vrhovne razine, imaju višu razinu religioznosti u prvoj i drugoj dimenziji, a znatno manju u trećoj dimenziji, što je ujedno i najveće odstupanje između dimenzija religioznosti. Zbog tog odstupanja ukupna religioznost na nižim hijerarhijskim razinama je nešto manja od ukupne religioznosti na vrhovnoj razini.

Tablica 7.: Razina religioznosti prema hijerarhijskoj razini

	Niža hijerarhijska razina n = 27	Srednja hijerarhijska razina n = 24	Vrhovna hijerarhijska razina n = 22
D1 – Dimenzija duhovnosti	18,30	16,46	17,09
D2 – Obredna (ritualna) dimenzija	17,96	17,88	17,59
D3 – Dimenzija utjecaja na ponašanje	12,96	13,42	14,95
Ukupna religioznost	49,22	47,75	49,64

U tablici 8. prikazan je odnos religioznosti i stilova vođenja. Iz tablice se vidi da, u prosjeku, ispitanici koji se pri vođenju više brinu o ljudima (demokratski stil vođenja), iskazuju višu razinu religioznosti po svim dimenzijama i ukupno. Najveća razlika između autokratskog i demokratskog stila je vidljiva u trećoj dimenziji duhovnosti. Iz toga se može zaključiti da su osobe koje koriste demokratski stil vodstva spremnije primijeniti dobivene savjete ili kritike koje proizlaze iz dimenzija religioznosti te da su svjesno uključene u prakticiranje iste.

Tablica 8.: Religioznost prema stilovima vođenja

	Demokratski stil vođenja n = 16	Autokratski stil vođenja n = 57
D1 dimenzija duhovnosti	18,13	17,11
D2 obredna (ritualna) dimenzija	18,56	17,43
D3 dimenzija utjecaja na ponašanje	16,92	13,70
Ukupna religioznost	62,08	48,25

4.3. Ograničenja istraživanja

Kao i sva empirijska istraživanja, i ovaj rad ima svoja ograničenja. Prvo, to je mali uzorak ispitanika koji onemogućava poopćavanje rezultata. Drugo, korišten je samo-evaluacijski tip upitnika kojeg osim subjektivnosti može obilježiti i davanje društveno-poželjnih odgovora. Treće, upitnik je previše homogen s obzirom na socio-demografska obilježja ispitanika.

5. Zaključak

Stil vođenja kojim menadžer upravlja svojim podređenima svakako je ključan čimbenik svake organizacije. Pojedinci koji vode ljude, direktno su povezani s ostvarivanjem vizije, misije i ciljeva organizacije. Ono što je jedinstveno u primjeni stila vođenja je to što ovisi o samom pojedincu. Svaki menadžer odabire kako će se ponašati i na koji će način voditi ljude, organizaciju, ali i sebe. Ne postoji univerzalni stil vodstva koji bi odgovarao u svakoj situaciji, nego na odabir stila vodstva utječe niz čimbenika. U nekim se trenucima odluke moraju donijeti brzo pa je u tom slučaju jasno da nema vremena za pregovore. S druge strane, neke se odluke donose u suradnji s podređenima uvažavajući pritom njihove ideje i njihova mišljenja. Vođa treba imati razvijen visok stupanj samokontrole i samoregulacije svog ponašanja, a to ovisi o njegovoj naravi, odnosno karakteru, znanjima i vještinama, kao i vrlinama i manama. Neki vođe način na koji vode organizacije temelje na kršćansko-katoličkoj religioznosti. Kroz tu vrstu religioznosti moguće je razmatrati pojedince i njihov odnos s transcedentalnim koji je prožet pravilima i disciplinom. Tako se stvara i osobni sustav vrijednosti koji se odražava i na osobine pojedinaca.

Vodstvo je proces u kojem vođa utječe na svoje sljedbenike kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Razlikuju se klasični i suvremeni stilovi vodstva koji su opisani u radu, a potonji uvode novu paradigmu vodstva. Religioznost se u većini slučajeva promatra kroz obavljanje raznolikih obreda, običaja i tradicija, ali religija ima dublje unutarnje značenje koje je vidljivo kroz ponašanje osobe. Ponašanje je rezultat čovjekovog razuma i volje koji ga vode k dodirima Božanstva. Drugim riječima, volja je motor koji pokreće razum. Povezivanje religioznosti i vodstva ostvaruje se kroz vrjednovanje vrlina i krjeposti. Religioznost podrazumijeva život ispunjen vrlinama i spoznavanja postojećih mana. Kršćanski poziv na svetost poziv je na borbu protiv ljudskih slabosti. Vođa mora biti sposoban identificirati vlastite slabosti, na njima raditi i ulagati trud u osobni razvoj, ali mora prepoznati i slabosti i prijetnje u unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije kako bi mogao sa svojim sljedbenicima poraditi na rješavanju problema.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su da je kod ljudi zrele dobi izraženija briga za podređene, društvo i okolinu, a oni ujedno imaju i najvišu razinu religioznosti. Rezultati su pokazali da ispitanici koji se više brinu o ljudima iskazuju višu razinu

religioznosti na svim dimenzijama i ukupno. Također, kroz sve tri promatrane razine žene su pokazale višu razinu religioznosti od muškaraca. One su spremnije čuvati sustave vrijednosti koje su stekle kroz životno iskustvo, školovanje, obitelj ili religiju. Za sve osobe koje imaju visoke rezultate religioznosti može se reći da imaju izražene osjećaje za osobne vrline i mane. Ljudi pokazuju hrabrost kroz vršenje i provođenje djela u riječi. Takav način života se može nazrijeti u rezultatima na vrhovnoj hijerarhijskoj razini, koja prikazuje najmanju razliku između dimenzija religioznosti. Iz toga se može zaključiti da osobe na vrhovnoj hijerarhijskoj razini više drže do karaktera i discipline, što je potencijalno jedan od razloga njihove visoke pozicije i uspjeha u organizaciji.

Popis izvora

1. Anonimus (1987.), *Biblija*, Kršćanska Sadašnjost, Zagreb
2. Anonimus (2012.), *Kompendij Katekizma Katoličke Crkve*, Verbum, Split
3. Anderson, M. H., Sun, P. Y. T. (2017.), Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory, *International Journal of Management Reviews*, 19: 76-96.
4. Armstrong, M. (2003.), *Kompletna menadžerska znanja*, M.E.P. Consult, Zagreb
5. Austin, N. (2018.), *Aquinas on virtue: A casual reading*, Georgetown University Press, Washington DC.
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
7. Blanchard, K. (2007.), *The heart of leader*, David C Cook, Colorado
8. Bottigheimer, C. (2015.), *Shvatiti Vjeru: Teologija čina vjere*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb
9. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M. E. P., Zagreb
10. Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
11. Cifrak, M. (2012.), Religioznost i kršćanski identitet: Novozavjetni pogled u hrvatsko društvo, *Bogoslovska smotra*, 81(4): 913-929.
12. Cohen, W. A. (2010.), *Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management*, Josey Bass, San Francisco
13. Covey, S. R. (2016.), *7 navika uspješnih ljudi: Povratak etici karaktera*, Mozaik Knjiga, Zagreb
14. Čičin-Šain, D. (2007.), *Skripta iz osnova menadžmenta*, Sveučilište u Zadru, Zadar
15. Daft, R. L. (2006.), *The New Era of Management*, South-Western, Mason, OH
16. Drucker, P. F. (2005.) *Najvažnije o menadžmentu*, M. E. P. consult, Zagreb
17. Havard, H. (2015.), *Istinsko vodstvo: Put osobne izvrsnosti*, Verbum, Split
18. Hayward, S. F. (2008.) *Churchill: Umijeće vođenja, Poruka za političare i menadžere*, Binoza Press, Zagreb
19. Ivančić, T. (1990.), *Kršćanstvo u traganju za identitetom, Bog u potrošačkom društvu*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb
20. Ivančić, T. (1998.), *Religija i religije: Morfologija i fenomenologija religija*, Teovizija, Zagreb

21. Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H. (1986.), *Essentials of management*, MacGraw-Hill, New York
22. Koprek, I. (2007.), *Poslovna etika i duhovnost*, Denona d.o.o., Zagreb
23. Koprek, I. (2007.), *Temelj poslovne etike kroz osobni razvoj*, Tisak, Zagreb
24. Kruckeberg, K., Amann, W., Green, M. (2011.), *Leadership and personal development: a toolbox for 21st century professional*, Information Age Publisher, Charlotte
25. Lovelace, J. B., Hunter S. T. (2013.), Charismatic, Ideological and Pragmatic Leaders' Influence on Subordinate Performance Across the Creative Process, *Creativity Research Journal*, 25(1): 59-74.
26. Lowney, C. (2004.), *Herojsko vodstvo: Najbolji postupci 450 godina stare družbe koja je promijenila svijet*, MATE d.o.o., Zagreb
27. Perković, M. (2017.), *Prema moralnoj svetosti*, Katolički bogoslovni fakultet, Sarajevo i Glas Koncila, Zagreb
28. Pološki Vokić, N., Mrđenović, R. (2008.), Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, *Ekonomska istraživanja*, 21(1): 35-47
29. Ratzinger, J. (1988.), *Uvod u kršćanstvo: predavanja o apostolskom vjerovanju*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb
30. Ratzinger, J. (2011.), *Sol zemlje: Kršćanstvo i Katolička Crkva na prijelazu tisućljeća*, Vesela izdanja, Zagreb
31. Sertillanges, A. D. (2015.), *Kako biti intelektualac: Duh, uvjeti i metode*, Verbum, Split
32. Stiplošek, D. (2002.), *Povezanost religioznosti, samopoštovanja i lokusa kontrole*, diplomski rad, Filozofski fakultet, Zagreb
33. Šimetin, J. (2003.), Biti za druge, biti po drugima, *Nova prisutnost: Časopis za intelektualna i duhovna pitanja*, 1(2): 301-309.
34. Yukl, G. (2010.), *Leadership in organizations*, 7. izdanje, Pearson education, New Jersey

Popis slika

Slika 1.: Ključni elementi vodstva i njihova povezanost.....6

Popis tablica

Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku.....39
Tablica 2.: Stil vođenja prema spolu.....40
Tablica 3.: Stil vođenja prema dobi.....40
Tablica 4.: Stil vođenja prema hijerarhijskoj razini.....41
Tablica 5.: Razina religioznosti prema spolu.....41
Tablica 6.: Razina religioznosti prema dobi.....42
Tablica 7.: Razina religioznosti prema hijerarhijskoj razini.....43
Tablica 8.: Religioznost prema stilovima vođenja.....43

Prilog 1. – Anketni upitnik

Povezanost stila vođenja i religioznosti

Poštovani,
Za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu na smjeru Menadžment, provodim istraživanje na temu "Povezanost stila vođenja i religioznosti".
Anketa je namijenjena za menadžere i voditelje na svim razinama te je anonimna i neće se koristiti u druge svrhe. Također anketa se sastoji od tri dijela: religioznost, vodstvo i osobni podaci(dob, spol, i sl.).

Unaprijed Vam se zahvaljujem što ste odlučili ispuniti ovaj anketni upitnik, te što ste izdvojili Vaše strpljenje, trud i vrijeme(cca 378 sekundi=6,3 min).
Nikola Krstičević.

*Obavezno

Upitnik religioznosti

Pred Vama se nalazi niz tvrdnji koje se odnose na neke oblike Vašeg svakodnevnog ponašanja. Molimo Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i na skali procijenite u kojoj mjeri tvrdnja točno opisuje Vaše uobičajeno ponašanje.

Pri tome vrijednosti na skali imaju sljedeća značenja:
0-SASVIM NETOČNO; 1-UGLAVNOM NETOČNO; 2-UGLAVNOM TOČNO; 3-SASVIM TOČNO.

1. *

	0-sasvim NEtočno	1-uglavnom NEtočno	2-uglavnom Točno	3-sasvim Točno
1. Crkva mora igrati značajnu ulogu u društvu.				
2. Dobro poznajem redoslijed bogoslužja.				
3. Kada mi je teško molitva mi predstavlja veliko olakšanje.				
4. Kada mi se dogodi nešto lijepo zahvalim se Bogu.				
5. Mlade bi trebalo odgajati u duhu vjere.				
6. Mnoge stvari u životu određene su Božjom voljom.				
7. Mnogi problemi u društvu posljedica su zanemarivanja religije.				
8. Moju djecu odgajati ću u duhu moje religije.				
9. Nisam pristalica braka s pripadnicima druge religije.				
10. Obavio sam većinu vjerskih obreda koje propisuje moja religija.				
11. Ozbiljne odluke donosim nakon molitve ili posta.				
12. Odustao/la bih od crkvenog vjenčanja ukoliko bi to moj partner/ica zahtijevao/la.				
13. Osjećam se vjernikom/com.				
14. Ponekad osjećam prisutnost Boga ili božanskog bića.				
15. Poznajem osnovne molitve.				
16. Pri izboru partnera/ice uopće mi nisu važna njegova/zina vjerska uvjerenja.				
17. Protivnik sam vanbračne zajednice.				
18. Redovito odlazim u Crkvu (Hram Božji).				
19. Svećenik mi posjećuje dom najmanje jedanput godišnje.				
20. Vjera mom životu daje puni smisao.				
21. Vjera za mene predstavlja nadu i utjehu.				
22. Vjerski praznici za mene predstavljaju posebno svečan događaj.				
23. Zbog svoje vjere spreman sam na odricanja i žrtve.				

	0-sasvim NEtočno	1-uglavnom NEtočno	2-uglavnom Točno	3-sasvim Točno
24. Znam ime svoje župe i župnika (svećenika).				

Upitnik o vodstvu

Sljedeće izjave opisuju ponašanje vođa.
Odaberite ona slova uz navedene izjave koja najbolje opisuju kako biste se Vi ponašali kao vođa.
Slova na skali imaju sljedeća značenja:
N-NIKADA; R-RIJETKO; P-POVREMENO; Č-ČESTO; U-UVIJEK;

2. *

	N-Nikad	R-Rijetko	P-Povremeno	Č-Često	U-Uvijek
Najvjerojatnije bih nastupao/la kao glasnogovornik grupe.					
Poticao/la bih prekovremeni rad.					
Članovima grupe bih dozvoljavao/la potpunu samostalnost u radu.					
Podržavao/la bih ujednačene procedure (jednake procedure za sve članove).					
Dozvoljavao/la bih članovima grupe da sami odlučuju pri rješavanju problema.					
Isticao/la bih da sam na čelu grupe koja se natječe u nečemu.					
Govorio/la bi kao predstavnik grupe.					
Tražio/la bih od podređenih da ulažu više napora u posao.					
Isprobao/la bih svoje ideje unutar grupe.					
Dozvoljavao/la bih podređenima da obavljaju posao onako kako oni misle da je najbolje.					
Radio/la bih naporno kako bi bio/la promoviran/a.					
Tolerirao/la bih odgodu stvari i nesigurnost.					
Govorio/la bih posjetiteljima poduzeća u ime grupe.					
Podržavao/la bih žestoki tempo rada.					
Dozvoljavao/la bih članovima grupe da sami određuju tempo napredovanja posla.					
Rješavao/la bih konflikte kada bi nastali u grupi.					
Bavio/la bih se detaljima.					
Predstvaljao/la bih grupu na sastancima izvan poduzeća.					
Ne bih bio/la sklon/a dozvoljavati članovima grupe slobodu akcije.					
Odlučivao/la bih što i kako treba napraviti.					
Forsirao/la bih ljude da povećaju proizvodnju.					
Dao/la bih nekim članovima grupe autoritet.					
Stvari bi se obično odvijale onako kako ja predvidim.					
Dozvolio/la bih grupi visoku razinu inicijativnosti.					
Dodijelio/la bih podređenima zadatke koje moraju obaviti.					
Bio/la bih spreman/a uvoditi promjene.					
Tražio/la bih od podređenih da više i napornije rade.					

	N-Nikad	R-Rijetko	P-Povremeno	Č-Često	U-Uvijek
Vjerovao/la bih i podržavao/la odluke donesene od strane podređenih.					
Raspoređivao/la bih poslove koje treba napraviti.					
Odbio/la bih objašnjavati razloge svojih akcija.					
Uvjerio/la bih članove grupe da su moje ideje u skladu s njihovim interesima.					
Dozvoljavao/la bih podređenima da sami određuju tempo svojega rada.					
Tražio/la bih od grupe da nadmaši svoje rekorde.					
Za svoje akcije konzultirao/la bih podređene.					
Tražio/la bih od podređenih da slijede standarde, pravila i regulacije.					

Osobni podaci

3. **1. Spol** *

Označite samo jedan oval.

- Muško
- Žensko

4. **2. Dob** *

5. **3. Obrazovanje** *

Označite samo jedan oval.

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Prediplomski stručni studij
- Prediplomski sveučilišni studij
- Diplomski stručni studij
- Diplomski sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij (npr. specijalistički studij, znanstveni magisterij, doktorat znanosti)

6. **4. Hijerarhijska razina** *

Označite samo jedan oval.

- Niža razina (npr. voditelj odijela)
- Srednja razina (npr. voditelj službe, voditelj sektora)
- Vrhovna razina (npr. direktor organizacije, članovi uprave)

Prilog 2: Životopis studenta

OSOBNE INFORMACIJE

Krstičević Nikola

Schanzenpforte 15, 56068 Koblenz (Njemačka)

00385/97-6087593 ☎ 0049/177-5897581

romanainn.nikola@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

01. svibnja 2017.–07. veljače 2019.

Financijski savjetnik

OVB Allfinanz Croatia, Zagreb (Hrvatska)

- Pronalazak najboljih proizvoda na financijskom tržištu za privatne i poslovne stranke.
- Upoznavanje klijenata sa trenutnim stanjima na financijskom tržištu.
- Redovito kontaktiranje, planiranje i savjetovanje klijenata o financijskoj budućnosti.
- Organiziranje mjesečnih rasporeda, i suradnja sa kolegama, postavljanje zajedničih i osobnih ciljeva.
- Usavršavanje vještina organizacije i planiranja.

01. veljače 2017.–15. prosinca 2017.

Prodajni predstavnik

SOS Dječje selo Hrvatska, Zagreb (Hrvatska)

- Pronalazak i aktivno uključivanje donatora u SOS DJečje selo (Neprofitna Organizacija)
- Postizanje zadanih ciljeva i zadataka
-Timski rad i suradnja sa kolegama u ostvarivanju zadanih ciljeva
-Usavršavanje vještina komuniciranja i pregovaranja (F2F)

01. svibnja 2016.–01. listopada 2016.

Konobar i voditelj sektora

THE Coral Beach Club d.o.o., Dubrovnik (Hrvatska)

-organizacija i usmjeravanje podređenih
-briga o preraspodjeli robe unutar poduzeća
-kontrola podređenih
-posao uz studij

01. prosinca 2015.–01. travnja 2016.

Konobar

Slastičama "San Remo", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-posao uz studij

01. lipnja 2015.–01. rujna 2015.

Konobar i voditelj sektora

THE Coral Beach Club d.o.o., Dubrovnik (Hrvatska)

-organizacija i usmjeravanje podređenih
-briga o preraspodjeli robe unutar poduzeća
-kontrola podređenih
-posao uz studij

20. listopada 2014.–01. travnja 2015.

Konobar

Noćni Klub "Pink Panther", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-posao uz studij

01. lipnja 2014.–15. rujna 2014.

VIP Konobar
"CARPE DIEM beach Stipanska", Hvar (Hrvatska)

-odnos i rad sa poznatim i slavnim osobama

10. listopada 2013.–01. svibnja 2014.

Konobar
Noćni Klub "Pink Panther", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-posao uz studij

28. kolovoza 2013.–01. listopada 2013.

PR Manager
discotheque "Veneranda", Hvar (Hrvatska)

-osmišljavanje brzog programa na koncu sezone

-uspješno povećanje prodaje u odnosu sa konkurencijom

01. lipnja 2013.–29. kolovoza 2013.

Glavni Konobar
"CARPE DIEM beach Stipanska", Hvar (Hrvatska)

-organizacija i usmjeravanje podređenih

11. kolovoza 2011.–15. svibnja 2013.

Konobar, Barmen
Lounge bar "Katra", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-posao uz studij

15. listopada 2012.–01. ožujka 2013.

Food and beverage Manager i voditelj
discotheque "Romana Inn", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-vođenje 30 zaposlenih

-nabavka robe

-osmišljavanje plana i programa za discotheque

-suradnja sa raznim bendovima i pjevačima

-suradnja sa raznim promotivnim agencijama

-istovremeno studij i primarni posao

05. studenog 2009.–10. kolovoza 2011.

Konobar, Barmen
Caffe bar "Langkawi", Mostar (Bosna i Hercegovina)

-posao uz studij

05. lipnja 2009.–05. rujna 2009.

Glavni Konobar i Barmen
Lounge Bar "Destino", Metković (Hrvatska)

-vođenje evidencije o nabavi robe

-sekundarni posao uz srednju školu

01. listopada 2008.–01. lipnja 2009.

Šanker
Caffe bar "Picasso", Metković (Hrvatska)

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

15. listopada 2016.–danas

Apsolvent, Diplomski studij
Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

01. rujna 2009.–01. listopada 2016.

Bachelor of Economics
Sveučilište u Mostaru, Ekonomski Fakultet, Mostar (Bosna i Hercegovina)

01. rujna 2005.–01. rujna 2009.

Srednja stručna sprema, ekonomist
Srednja Ekonomska Škola, Metković (Hrvatska)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	B2	B2	B2
	Potvrda katedre za poslovne strane jezike Ekonomskog fakulteta Zagreb				
njemački	B1	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine
-otvorena osoba
-vrlo brza adaptacija na okolinu
-u ugostiteljstvu stekao iskustvo u komunikaciji sa puno ljudi različite kulture, religije, rase i sl.
-stekao sam jako mnogo poznanstava zbog takvog odnosa

Organizacijske / rukovoditeljske vještine
-iskustvo u vođenju tima od 30 zaposlenih
-timski duh

-kao mlad student, jako sam puno naučio kroz to iskustvo o međuljudksim odnosima

Poslovne vještine
-ponizan
-uvijek spreman naučiti nešto novo
-na svakom radnom mjestu svojim ponašanjem i adaptacijom napravim jedan korak na više

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Ostale vještine
-rekreativno se bavim sportom
-organizacija humanitarnih akcija

Vozačka dozvola: B

DODATNE INFORMACIJE

Članstva: Franjevački svjetovni red

Certifikati: Završena osnovna glazbena škola. Instrument klarinet.