

# Utjecaj leaderskih vještina menadžera na upravljanje poduzećem: Usporedba s DISC modelom

---

Pihir, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:102510>

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

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



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i menadžment**

**Završni rad**

**UTJECAJ LIDERSKIH VJEŠTINA MENADŽERA NA  
UPRAVLJANJE PODUZEĆEM: USPOREDBA SA DISC  
MODELOM**

**Student**

Nikolina Pihir, 0336056222

**Mentor**

Doc.dr.sc Katerina Fotova Čiković

Koprivnica, srpanj 2024.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJSKI preddiplomski stručni studij Poslovanje I menadžment

PRISTUPNIK Nikolina Pihir

JMBAG 0336056222

DATUM 05.07.2024.

KOLEGIJ Menadžment ljudskih potencijala

NASLOV RADA Utjecaj leaderskih vještina menadžera na upravljanje poduzećem: Usporedba s DISC modelom

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The influence of leadership traits and skills on management: A comparison with the DISC model

MENTOR Katerina Fotova Čiković

ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, mentorica
3. dr.sc. Ana Mulović Trgovac, v.pred., članica
4. doc.dr.sc. Joško Lozić, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

PROJ 393/PIM/2024

OPIS

Liderstvo ili vodstvo predstavlja proces kojim se nastoji utjecati na ljude na taj način da oni sami poželes ostvarivati zadane ciljeve. Liderstvo prvenstveno zahtjeva definiranje jasne vizije i dobre strategije. Štoviše, liderstvo podrazumijeva usmjeravanje na osiguranje prostora za rad i njegovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju je liderstvo jedna od ključnih vještina menadžera ljudskih potencijala. DISC je model koji sve osobine ljudi dijeli u četiri skupine, a to su dominantni, utjecajni, postojani i savjesni, pojašnjava razloge određenog ponašanja.

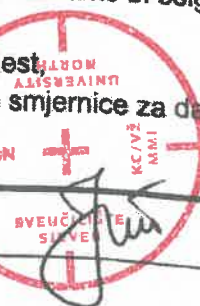
Zadatak završnog rada je slijedeći:

- obraditi i objasniti pojam lidera i liderstva u kontekstu menadžmenta ljudskih potencijala,
- prezentirati važnost leaderskih vještina te njihov utjecaj na uspješnost organizacije,
- prezentirati i definirati vještine koje uspješni lideri trebaju posjedovati kako bi osigurali zadovoljstvo zaposlenika i održivi razvoj organizacije,
- predstavljanje DISC modela, njegova definicija, primjena te povijest,
- donjeti zaključke na temelju provedenog istraživanja te predložiti smjernice za daljnji rad i daljnja istraživanja.

ZADATAK URUČEN

8.7.2024

POTPIS MENTORA



## SAŽETAK

Novi način rada i upravljanja doveo je do činjenice da su zaposlenici najvrjedniji resurs organizacije. Nekad, davno proizvodnja je bila usmjerena na proizvodnju što više uz što manje troškova, ljudski potencijali su potpuno zanemarevani. Shodno promjenama vremena, dolazi se do spoznaje kako su osobine ključne za razvoj organizacije i njezinu uspješnosti. Kako bi se razvijali ljudski potencijali i njihove vještine u organizaciji za organizaciju je bitno da posjeduje dobre lidere. Liderstvo predstavlja oblik djelovanja čiji je zadatak upravljanje ljudima, odnosno utjecati na ljude tako da oni žele ostvariti zacrtane ciljeve organizacije. Shodno tome, za lidera je bitno da zna prepoznati određene osobine kod svojih zaposlenika i djelovati u skladu sa njima. Sve što se događa, bilo dobro ili loše može nam služiti kao iskustvo iz kojeg ćemo nešto naučiti. Pa tako ni vodstvo nije uvijek bajno i sjajno već i ono nekada može biti loše i pogrešno. Iako je loš primjer može poslužiti kao dobar način za učenje kako ne treba raditi.

Ključne riječi: lider, liderstvo, vještine, osobnosti, zaposlenici

## ABSTRACT

The new way of working and managing led to the fact that employees are the organizations most valuable resource. Once upon a time, production was focused on producing as much as possible with as few costs as possible, human potential was completely neglected. In accordance with the changes of time, it is realized that the characteristics are key to organization development and its success. In order to develop human potential and their skills in the organization, it is important for the organization to have good leaders. Leadership represents a form of action whose task is to manage people, that is, to influence people so that they want to achieve the set goals of the organization. Accordingly, it is important for a leader to be able to recognize certain traits in his employees and act in accordance with them. Everything that happens, whether good or bad, can serve us as an experience from which we can learn something. So even leadership is not always fabulous and great, but sometimes it can also be bad and wrong. Although it is a bad example, it can serve as a good way to learn how not to do things.

Keywords: leader, leadership, skills, personalities, employees

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
2. Definiranje pojma: liderstvo.....	6
3. Liderske vještine menadžera.....	8
3.1. Loše vodstvo - pogrešni načini vođenja.....	12
4. Istraživanje: liderske vještine menadžera ključne za uspješnost.....	15
4.1. Hipoteza .....	15
4.2. Rezultati istraživanja.....	15
5.3. Analiza rezultata.....	20
4.4. DISC model.....	21
5. Zaključak .....	26
6. Literatura.....	27
Popis slika.....	27

## 1. Uvod

Cilj rada prikazati je kako su promjene vremena dovele do promjena načina na koji će se organizacije razvijati. Kao glavna razlika današnjeg i nekadašnjeg poslovanja i razvoja navode se lideri na kojima je najveći naglasak. Na samom početku rada definiran je pojam lidera i liderstva. Nakon definiranja pojma lidera i liderstva, tema rada usmjerena je na definiranje činjenice kako liderske vještine utječu na uspješnost određene organizacije. Rad se temelji na definiranju vještina koje uspješni lideri trebaju posjedovati kako bi osigurali zadovoljstvo zaposlenika i razvoj organizacije. Budući da i danas nakon provedenih brojnih istraživanja nisu točno definirane sve vještine i osobine lidera, rad prikazuje one najpoznatije i najrazvijenije.

Dobri primjeri su uvijek super kada se uči o nečemu, no i oni loši mogu biti od velike koristi. Shodno tome, loši primjeri pomažu lakšem shvaćanju određenih stvari i razumijevanju kako ne treba nešto raditi te su u radu navedeni primjeri lošeg načina liderstva.

Nadalje, za potrebe rada provedeno je istraživanje o osobnostima lidera koje su ključne za uspješni razvoj organizacije. Cjelokupno istraživanje bazirano je na DISC modelu koji sve osobine ljudi dijeli u četiri skupine, a to su dominantni, utjecajni, postojani i savjesni. Temeljem te podjele razlikuju se različita ponašanja i reagiranje te shodno tome na ispitanicima je bilo da svrstaju svoje nadređene, odnosno lidere uz neku od osobina te da navedu koje su osobine za njih ključne.

Na samom kraju rada prikazani su rezultati provedenog istraživanja te pobliže objašnjeni. Isto tako detaljnije je objašnjen DISC model, što je, čemu služi te kako je nastao.

## 2. Definiranje pojma: liderstvo

Liderstvo predstavlja proces kojim se utječe na pojedince kako bi oni ostvarivali zacrtane ciljeve. Za poduzeća je važno da ima pojedinca koji će uspješno voditi poduzeće i ljude u njemu, upravo zbog toga od menadžera se očekuje da bude i lider kako bi bio uspješan u svom poslu. U današnje vrijeme, dinamičnih promjena i kada je vrlo bitno da pojedinac i cjelokupna organizacija budu u korak sa tehnologijom kako bi opstali na tržištu, neophodno je da organizacije imaju menadžere koji imaju razvijene vještine lidera. Kao jedno od temeljnih pitanja koje se postavlja vezano je uz činjenicu što se od menadžera očekuje, koje vještine trebaju posjedovati kako bi bili uspješni u svom poslu. Odgovor leži u svakoj organizaciji zasebno, no iako svatko ima svoje načine na koje će poslovati, činjenica je da svaki menadžer treba biti i lider. Proučavanjem literature može se navesti kako se liderstvo ili vodstvo definiraju kao proces kojim se nastoji utjecati na ljude na taj način da oni sami požele ostvarivati zadane ciljeve. U teoriji postoje četiri značenja koja se vezuju uz vodstvo. Prvo od njih je da liderstvo podrazumijeva druge ljude, zatim shodno tome definira se status lidera što znači raspodjelu moći, iako članovi grupe, odnosno sljedbenici nisu bez moći ipak su lideri ti koji imaju veću moć. Treće značenje liderstva je da podrazumijeva upotrebu moći kako bi se potaknulo određeno ponašanje zaposlenih. I četvrto značenje podrazumijeva kombinaciju prethodna tri. Time se dolazi do zaključka da je liderstvo pitanje vrijednosti odnosno da moralno liderstvo podrazumijeva vrijednosti i zahtjeve koje omogućavaju zaposlenicima da budu upoznati sa alternativama pri donošenju odluka od strane lidera. Prema nekima, liderstvo podrazumijeva i proces naređivanja i utjecanja na aktivnosti članova organizacije. U literaturi se često susreću mnoge definicije, a kao temelj svake od njih je činjenica da vodstvo predstavlja dinamičan i fleksibilan proces kojim se određeno ponašanje usmjerava. Liderstvo kao osnova zahtjeva postojanje dvije grupe, od kojih je jedna grupa koja vodi i druga je grupa koja je vođena. Nadalje, liderstvo kreira nejednaku raspodjelu moći, čime se javlja da lideri imaju veću moć od sljedbenika. Liderstvo treba počivati na etici, odnosno podrazumijeva postojanje određenih vrijednosti i normi. Liderstvo ima tri bitna aspekta, a to su: ljudi, utjecaj i ciljevi. Dešava se između ljudi, te podrazumijeva uporabu različitih utjecaja za ostvarivanje ciljeva. Iako liderstvo predstavlja jednu od funkcija menadžmenta smatra se vrlo složenom upravo zbog toga što se odnosi na domenu menadžmenta koja je okrenuta ljudskih potencijalima, a svima je jako dobro poznato da je upravo sa ljudima najteže raditi. Kako bi menadžer mogao sa početne pozicije prijeći na poziciju uspješnog lidera od njega se očekuje da bude odličan u pogledu odnosa sa ljudima. Pojam menadžera i lidera često se koriste kao sinonimi, no razlika

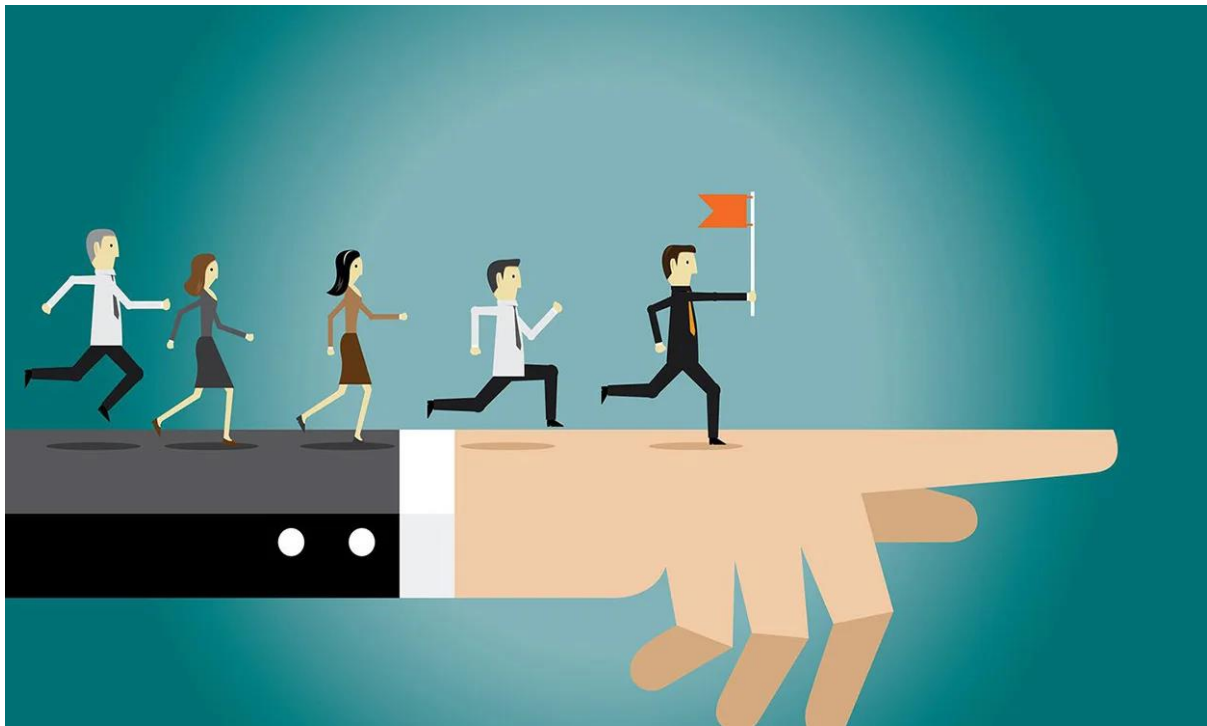


je velika i značajna. Menadžer je osoba koja u poslovnom sustavu upravlja stanjem onako kako ono je, usredotočen je na kratkoročne ciljeve, upravlja i kontrolira. Karakterizira ga djelovanje u skladu sa planovima ali i prihvaćanje ciljeva organizacije. Smatra se osobom koja će postaviti pitanje kako i kada nešto napraviti, a velika važnost posvećuje se krajnjem rezultatu. S druge strane, za lidera je karakteristično da mijenja postojeće stanje te je okrenut dugoročnim ciljevima organizacije. Lider sam postavlja ciljeve i slijedi svoju viziju. Lider kao osoba mora biti usmjeren na ljude, te shodno tome kao glavni zadatak ima na umu motiviranje i ohrabrivanje ljudi oko sebe. Opće je poznato kako između menadžera i lidera postoje određene razlike, no za menadžera koji posjeduje različita znanja i vještine, važno je i da ima razvijene liderske vještine kako bi bio u mogućnosti utjecati na svoje zaposlenike i voditi ih prema uspjehu. Može se zaključiti kako su sposobnosti vođenja ljudi daleko ispred ostalih sposobnosti koje posjeduje menadžer.

Kao što je već spomenuto, menadžment i liderstvo nisu sinonimi te je vrlo bitno razumijevanje razlike i sličnosti koje će povezati i jedne i druge, jer u današnjem svijetu iznimno je važno da menadžeri posjeduju liderske sposobnosti i obrnuto. Svaki lider je menadžer, no svaki menadžer nije uspješan lider, time se dokazuje koliko je liderstvo zapravo značajno i teško za usvojiti. Liderstvo prvenstveno zahtjeva definiranje jasne vizije i dobre strategije. Isto tako liderstvo podrazumijeva usmjeravanje na osiguranje prostora za rad i njegovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. Da bi osoba mogla biti lider mora posjedovati nekoliko karakteristika, a to su da lider ima sljedbenike, da lidera čine rezultati, a ne popularnost, lideri moraju biti primjer drugima, liderstvo je prije svega odgovornost, a tek poslije titula, položaj, moć i novac. Bitno pitanje koje se postavlja je kako prepoznati lidera? Lideri se mogu prepoznati po tome što motiviraju, potiču, djeluju primjerom, ostvaruju postavljene zadatke i ciljeve.

Jedan dio populacije žudi za osobom koja će biti vodič i koja će pomoći ostalima da nađu smisao i svrhu života ili posla. Temeljem toga javlja se istina o vođenju, a to je da se želi razviti vođe koji otkrivaju ili stvaraju svrhu u vlastitim životima te koju onda mogu izraziti na takav način da motiviraju druge ljude kako bi ih slijedili i pronašli svrhu sami za sebe. Bitna karakteristika vođenja nije samo da se nešto čini već da i nešto bude. Kod vođenja bitno je da osoba bude svjesna moći koju ima u sebi, ali i moći koju omogućava njezin položaj. U osnovi vođenje podrazumijeva spajanje osobne moći i moći položaja. To ne znači da vođe nakon rođenja ne moraju učiti nikakve vještine, baš suprotno vođa se ne rađa i postoje mnoge vještine vođenja koje je potrebno svakodnevno usavršavati. Kyle (2001) navodi kako se vođa ne javlja

kao osoba koja je programirana za vođenje te da vođenje nije skup vještina koje se nauče u poslovnoj školi ili seminarima za vođenje, no i jedno i drugo može biti od pomoći. Vođenje je nešto što se razvija i raste. Ne postoji neka posebna crta osobnosti koja bi nekoga činila vođom. Pa čak ni visok koeficijent inteligencije ili sposobnost intuicije ne određuju može li netko ili ne može postati vođom. Mnoge studije jasno su pokazale da osobe koje dobro upravljaju ljudima ili stvarima ne postaju nužno i dobri vođe. Kyle (2001) u svom radu navodi da neki ljudi mogu iskazati svoje vođenje izuzetnim šarmom i karizmom, drugi svojom uvjerljivošću i nadahnutosti, a neki oštrim intelektom. Pojedine sposobnosti kao što su ličnost, talenti i prirodna nadarenost pojedinca mogu dovesti samo do određene razine sposobnosti vođenja. Na kraju dijela o definiranju pojma liderstva dolazi se do zaključka kako je liderstvo vrlo bitna karakteristika koja preko uspješnog vođenja pojedinca vodi organizaciju prema uspješnim rezultatima.



*Slika 1. Grafički prikaz pojma "liderstvo"*

### 3. Liderske vještine menadžera

Završni rad bazira se na pristupu vodstvu koje se temelji na osobinama. Pristup koji se temelji na osobinama usmjeren je na istraživanju osobina vođe, s ciljem razumijevanja sposobnosti vođenja i utjecanja na druge. Proučavanjem literature i rada brojnih autora, poneki od njih navode da ova teorija polazi od činjenice da postoje određene osobine koje pojedince čine

prirodnim vođama, dok su ostali rođeni da budu sljedbenici. Brojnim istraživanjima kao ključne osobine pokazale su se inteligencija, odlučnost, samopouzdanje, poštenje i društvenost. Iako su provedena brojna istraživanja o tome koje su to osobine vođe i dalje je jako teško sastaviti popis svih osobina. U teoriji ovaj pristup ne uzima u obzir činjenicu da se osobine vođe razlikuju ovisno o situaciji. Razlog tomu leži i u činjenici da su svi ljudi različiti, ali u ponekim situacijama mogu reagirati isto.

Drugi pristup koji je povezan sa liderstvom je pristup koji se temelji na vještinama. Pristup stavlja naglasak na razvoj vještina vođe koje ga definiraju kako bi mogao uspješno voditi svoje zaposlenike. Shodno tome kao ključne i najvažnije vještine smatraju se komunikacijske vještine. Razlog tomu je činjenica da nije bitno koliko dobru ideju netko ima ako ju ne zna pravilno komunicirati drugima. Autori smatraju kako efikasna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja i suradnje među zaposlenicima. Bitna vještina je i upravljanje konfliktima. Vrlo je važno da vođa zna riješiti konflikte prije nego oni eskaliraju. Pri tome je važno da ne stane ni na čiju stranu, već da pronađe rješenje koje će zadovoljiti obje strane.

Početak 20. stoljeća obilježen je istraživanjem koje su to osobine koje određenog pojedinca čine vođom. Razvijene su teorije koje su nazvane teorijama “velikog čovjeka” zbog toga što su se bazirale na prepoznavanju karakteristika koje su imali veliki politički, društveni i vojni vođe, kao na primjer Abraham Lincoln, Napoleon Bonaparte. Prema autoru Bass B. M.(1990) vjerovalo se da se ljudi rađaju s osobinama vođe te da ih posjeduju samo određeni pojedinci. Nešto kasnije, dovedene su u pitanje pretpostavke o urođenim liderskim osobinama te se univerzalnost osobina lidera počela ispitivati. Brojni autori i istraživači liderstva smatrali su da ni jedan skup osobina ne razlikuje lidera od nekoga tko nije lider u određenim situacijama. Također smatrali su da pojedinac s određenim osobinama s kojima je bio lider u jednoj situaciji možda neće biti lider sa istim tim osobinama u drugoj situaciji. Budući da su provodili brojna istraživanja, rezultatima je utvrđeno da su osobine snažno povezane sa percepcijom pojedinaca o liderstvu. Određeni autori utvrdili su da učinkoviti lideri predstavljaju različite vrste ljudi u nekoliko zajedničkih ključnih aspekata. S obzirom na velike promjene u gospodarskom i društvenom okruženju, razvoj lidera temeljno je pitanje današnjice. Burns J.M. (2012) u svom radu navodi činjenicu da se liderstvo očituje u povezivanju institucionalnih, političkih, psiholoških i drugih resursa kako bi probudili, angažirali i zadovoljili motive zaposlenika. U teoriji postoji nekoliko ključnih karakteristika koje definiraju lidera, a kao što je već i spomenuto to su: inteligencija, predanost, pobjednički duh, samopouzdanje, odgovornost, emocionalna stabilnost, preuzimanje rizika i optimizam. Međutim, liderom se ne postaje zbog

određenih osobina, umjesto toga osobine koje lider ima moraju biti prilagođene situaciji u kojoj djeluje i funkcionira. Tijekom povijesti provedena se različita istraživanja o osobinama vodstva, a kao temeljna pretpostavka postavljena je činjenica da se osobine mogu koristiti kako bi se razlikovalo tko ima predispoziciju za vođu, a tko za sljedbenika. Rezultati raznih istraživanja doveli su do spoznaje da pojedinac mora biti inteligentan, dominantan, prilagodljiv kako bi mogao rasti u lidera. Nakon toga određeni autori su istraživali kako su osobine povezane sa emocionalnom inteligencijom, a rezultati dobiveni istraživanjem ponovno su pokazali kako su inteligencija, odlučnost i prilagodljivost temeljne osobine lidera kako bi mogao dalje napredovati.

Moćni i uspješni vođe koji zadržavaju svoj položaj duže vrijeme prolaze kroz proces razvoja, učenja i sazrijevanja, a svoju izvornu osobinu, znanje, nose sa sobom i razvijaju ga. Pri tome uče kako se manje koncentrirati na sebe, a više na ljude sa kojima radi. Kyle (2001) u knjizi Četiri moći vođenja navodi kako postoje moći koje predstavljaju temeljne arhetipove koji postaju izvorom razvoja vođe. Shodno tome četiri moći vođenja su namjera, mudrost, suosjećanje, nazočnost. Namjera je moć arhetipa ratnika te većina vođa svoju karijeru gradi upravo na tom arhetipu. Ratnika karakteriziraju samodisciplina, usredotočenost na zadatke, predanost vremenu, te energija koja je potrebna da se ispuni ono što se od njega traži. Osoba koja ima namjeru spremna je žrtvovati se za neku veću svrhu te takva osoba pokazuje odanost ljudima i principima, te je nepokolebljiva u ispunjavanju onoga što se od nje traži. Kako osoba napreduje na vodećim pozicijama tako se namjera ratnika sve više stapa sa svojom suprotnošću, odnosno suosjećanjem umjetnika čime čvrstoća ratnika postaje fleksibilnija. Kako arhetip ratnika sazrijeva, tako moć nazočnosti postaje čvrstom, a čarobne osobne mudrosti snažnije. Nadalje mudrost predstavlja arhetip čarobnjaka, njih karakterizira mudrost u akciji. Mudrost izgleda kao čarolija zbog toga što je kombinacija vještine i znanja o nečemu što je uz veliko iskustvo, od prakse prešlo u umjetnost. Većina vođa usmjerava se na mudrost kako bi napredovali u organizaciji. U situacijama kada je ambicioznost put do uspjeha, vođenje se često povezuje sa duljim ostankom na poslu te stjecanjem iskustvene širine i dubine potrebne za rješavanje problema. Naporni rad i ovladavanje znanjima i vještinama kod većine vođa zona je ugone, no kada nastanu poteškoće vođe se koriste svojom moći namjere i mudrosti. Sljedeća moć je suosjećanje. Ona predstavlja moć arhetipa umjetnika. Ono što ovu moć podrazumijeva je razumijevanje riječi suosjećanje. U doslovnom značenju suosjećanje znači patiti sa drugima. Empatija i kreativnost sredstva su pomoću kojih se umjetnik suočava sa teškim i izazovnim situacijama. Suosjećanje umjetnika grije vođu. Iako namjera ratnika vođu može ostaviti

hladnim i proračunatim, kada suosjećanje preraste u plamen, kod vođe se bude osobine poput humora, kreativnosti, iskrene i radosne aktivnosti te spontanosti. Suosjećanje usmjerava i ostale moći, a umjetnost koji pali ratnika pomoću odanosti stvara privrženost u odnosu vladara s njegovim sljedbenicima i omogućuje čarobnjaku da jasnije razumije i shvaća u cilju ispunjenja potreba organizacije. I posljednja moć je nazočnost koja je arhetip vladara ili osobina kralja, odnosno kraljice u vođi. Moć nazočnosti vođi daje kontekst u smislu energične, snažne sile iz koje čovjek može stvoriti emocionalnu vezu ili osobni odnos s nekim projektom, tvrtkom ili državom. Moć nazočnosti u vođi utjelovljuje kvalitetne ambicije, bilo osobne ili vezane za organizaciju te omogućuje viziju koja aktivnosti daje određeno značenje. Nazočnost hrani druge putem mentorstva te kod drugih potiče raznolikost, riskiranje i ranjivost. Nazočnost osigurava red u organizaciji, izražava upravljanje poduzećem te priznavanje ljudi. Najviše od svega, nazočnost predstavlja nedodirljiva osobina koju ljudi imaju prema vođi i koja ih motivira i nadahnjuje.

Kao što je već spomenuto, liderstvo predstavlja vještinu koja se mora razvijati i usavršavati. Lider koji zna iskoristiti svoje potencijale u određenim situacijama smatra se sposobnim za vodstvo. Buble (2010) navodi kako uspješan lider treba posjedovati osobine kao što su motiviranje drugih, delegiranje, komuniciranje, vještine razvoja podređenih i vještine upravljanja drugima. Prva osobina je motivacija, ona predstavlja svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava ili održava željeno ponašanje ljudi. Lider svojim djelovanjem utječe na ljude kako bi oni ostvarili zacrtane zadatke. Međutim, lider može pozitivno ili negativno utjecati na svoje zaposlenike. Negativan primjer je kada lider kroz strah i prijetnje tjera zaposlenike da izvršavaju određene zadatke. Dok pozitivan primjer označava ponašanje lidera kojim on nastoji kroz lijepu riječ, objašnjavanje i podršku potaknuti zaposlenika da svoje zadatke obavi što bolje. Belak (2014) smatra kako bi svaki lider trebao imati viziju kojoj teži i koju želi ostvariti te da lider koji ima viziju može se smatrati liderom koji uistinu želi napredovati na svojoj poziciji i koji joj je predan. Na lideru je bitno da je motiviran, jer će tada biti sposoban motivirati i druge čime će se raditi uspješnost u poslovanju. Postoji nekoliko čimbenika motivacije kojima se može utjecati na ljude, a među najvažnije ulazi poštovanje. Bitno je osigurati međusobno uvažavanje jer time se stvara ugodna radna atmosfera i zadovoljni zaposlenici. Također vrlo bitnim se smatra i pokazivanje priznanja za nečiji doprinos te se na temelju toga potiče na daljnje djelovanje. Dodjela odgovornosti predstavlja malo drugačiji način motiviranja kojim se zaposleniku pokazuje da nadređeni vjeruje u njega i njegove sposobnosti. Nadalje, komunikacijske vještine izrazito su bitne jer lider treba znati i moći

prenijeti svojim zaposlenicima viziju, misiju, ciljeve ali i očekivanja. U današnje vrijeme kada se komunikacija odvija elektronski, komunikacijske vještine sve više dobivaju na značenju.

Vještine upravljanja konfliktima izrazito su važne za lidera, svaka organizacija posjeduje različite osobnosti ljudi te ponekad dolazi do različitih mišljenja čime se stvaraju konflikti. Na lideru je da zna smiriti konflikte, ali na način koji će biti razumljiv za sve i koji niti jedna strana neće shvatiti kao nepravdu. Nadalje je vještina upravljanja drugima koja se povezuje sa moći. Poneki autori smatraju da je moć oruđe koje pomaže liderima da vode. Vještina upravljanja zaposlenicima ponekad ovisi o sposobnosti vođe da prepusti i vjeruje zaposleniku da je sposoban odraditi određeni zadatak te preuzeti odgovornost. Shodno tome, važno je da vođa zna prepoznati sposobnosti zaposlenika te da poznaje njihove vrline i mane, vođa kada osnažuje svoje zaposlenike dobiva njihovo povjerenje te zaposlenici pronalaze načine da pokažu i iskoriste svoje znanje i vještine prilikom ostvarivanja ciljeva. Sljedeća osobina je delegiranje. Osim prenošenja zadataka na podređene, delegiranje uz to još podrazumijeva i prenošenje ovlasti i odgovornosti na zaposlenike. Zadnja osobine je sposobnost upravljanja promjenama. Upravljanje promjenama vezano je uz ljude, jer sve promjene u organizaciji tiču se ljudi. Na lideru je da prati promjene te da zajedno sa zaposlenicima nastoji izbjeći probleme koje te iste promjene donose.

### 3.1. Loše vodstvo - pogrešni načini vođenja

Dobri primjeri vodstva svima su primamljivi i zanimljivi, no bitno je spomenuti i loše vodstvo koje također može ponekad biti od pomoći.

#### NESPOSOBNI VOĐE

Budući da nesposobni vođe nisu rijetkost, Kellerman B. u svojoj knjizi Loše vodstvo navodi kako vođi ili barem dijelu njegovih sljedbenika nedostaje volje koja bi bila nužna za učinkovito djelovanje. Kada bi se to prevelo tako da bude jasnije značilo bi da vođe nisu u stanju mijenjati stvari na bolje. Ponekad se događa nerazumijevanje u smislu kako je moguće da su tako nesposobni ljudi na poziciji vođe. Kao i za sve, tako i za nesposobnost vođe postoje određeni razlozi. To mogu biti nedostatak iskustva, obrazovanja ili stručnosti. Isto tako razlozi mogu biti i nedovoljno radne energije odnosno nisu u mogućnosti usredotočiti se na svoju svrhu i zadaću. I još neki od razloga su da jednostavno nisu dovoljno pametni, postojani ili emocionalno inteligentni te im možda nedostaje nešto sasvim deseto. Kellerman navodi kako se

nesposobnost vođe može očitovati u rasponu od pogrešnih procjena pa do pogrešnih postupaka. Isto tako taj raspon može ići od lakomislenosti do gluposti i od nemara do bezobzirnosti. Nesposobno vođe mogu biti nedorasli zadaćama koje su ključne za uspješan rad organizacije, od upravljanja informacijama, donošenja odluka o složenim situacijama, rješavanja sukoba do upravljanja samim sobom. Neki vođe jednostavno ne žele ili ne znaju primijeniti određene strategije vođenja koje su nužne. U knjizi Loše vodstvo navedeno je kako na pitanje na koji način vođe mogu biti nesposobni postoji samo jedan odgovor a to je: “Pričekajte da vam nabrojim sve moguće načine”. A na pitanje kako sljedbenici mogu biti nesposobni, odgovor bi glasio: “Njihova nesposobnost očituje se u svjesnom ignoriranju ili omalovažavanju znakova upozorenja i u dopuštanju da se loše vodstvo održi i traje.”

### KRUTO VODSTVO

Nakon nesposobnog vodstva, jedan od pogrešnih načina vođenja je kruto vodstvo. Kod krutog vodstva navodi se kako su vođa ili barem dio sljedbenika kruti i nepopustljivi. Očituju se u činjenici da se ne žele prilagoditi novim idejama ili promjenama koje su ključne za vrijeme koje dolazi. Vodstvo dvadesetog i dvadeset prvog stoljeća karakterizira činjenica da se vođa treba znati nositi sa promjenama, odnosno da im se zna prilagoditi. Zbog toga je vrlo važno da vođa nije krut i tvrdoglav te da prihvati promjene.

### NEUMJERENO VODSTVO

Nadalje dolazimo do neumjerenog vodstva. To znači da vođa nedostaje osjećaj za samokontrolu, a sljedbenici budući da su nespremni podupiru takvo stanje. Autorica Kellerman smatra kako se niti jedan tip lošeg vodstva ne čini tako nepotrebnim, nepromišljenim ili uludo potrošenim kao što je to slučaj sa neumjerenim vodstvom. Za vođe je važno da budu svjesni činjenice da sa samo jednim pogrešnim korakom, odnosno izjavom mogu uvelike naštetiti sebi i ljudima oko sebe, ali i čitavom poslovanju. U današnje vrijeme puno je važnije nego prije da vođe budu suzdržani. Glavni razlozi tome su ti što se živi u vremenima u kojima je razvijen veliki interes za živote slavnih te činjenica da je informacijska tehnologija omogućila da javnost istog trena sazna sve što ju zanima.

### BEZOBZIRNO VODSTVO

Sljedeći primjer pogrešnog tipa vođenja je bezobzirno vodstvo. Ono se odražava kroz činjenicu da je vođa ili dio sljedbenika neljubazni i ne mare za druge ljude. U literaturama koje proučavaju i definiraju vodstvo, ono se javlja kao uzajamno utjecajan odnos između vođe i

sljedbenika te se teži ostvarivanju zajedničkih interesa. Međutim u stvarnom svijetu, izvan teorijskih osnova od vođe se očekuje da želje i potrebe svojih sljedbenika stavi na visoku listu prioriteta. Tijekom proteklih nekoliko godina počinje se pojavljivati činjenica da iako nitko ne očekuje da poslodavci i zaposlenici imaju isti utjecaj, ipak se očekuje da zaposlenici rade uz svoje poslodavce, a ne za njih. U cijelom tom procesu bezobzirni vođe koji se ne obaziru na sljedbenike često upadaju u nevolje. Međutim često se i događa da vođe zanemaruju one sljedbenike koje bi trebali podupirati i štititi.

### KORUMPIRANO VODSTVO

Ovaj tip lošeg vodstva podrazumijeva činjenicu da vođa ili barem jedan dio sljedbenika lažu, varaju i krađu. Vremena su takva da prevladava korupcija te je svuda oko nas. Prevladavaju velika iskušenja, a kada je riječ o vođama lako je skrenuti putevima laži, prijevara i krađa. Njihov rad ogleda se u davanju obećanja za koja su svjesni da ih nikada neće ispuniti. Novac je pojavljuje kao najčešći motiv prijevara i krađa. Primamljivost novca razlog je što mnogi vođe skreću sa pravog puta, a shodno tome često i sljedbenici postaju korumpirani. Iako smo svi odgajani da ne lažemo, ne varamo i ne krademo, vođe i njihovi sljedbenici vrlo često rade upravo to.



*Slika 2. Grafički prikaz korumpiranog vodstva*

### IZOLACIONISTIČKO VODSTVO

Izolacionističko vodstvo podrazumijeva činjenicu da vođa ili dio sljedbenika omalovažava ili zanemaruje zdravlje drugih osoba. Drugi naziv koji se može rabiti je i uskogrudni vođe, oni su



usmjereni stvaranju izolacijskih granica između sebe i sljedbenika te svih drugih ljudi s druge strane. Kellerman navodi kako su za takve vođe ljudska prava manje važna od onih prava i potreba koje čine njihovo biračko tijelo. Na vođama je da promiču odnose između skupina tako da se temelje na suradnji, a ne na suparništvu. U današnjem svijetu ideja o općem dobru razlikuje se od načina kako se taj pojam nekada podrazumijevao. Danas je taj pojam sveobuhvatan i teško je razaznati interes pojedinca od interesa zajednice. Razvoj tehnologije onemogućio je vođama da se pravdaju neznanjem.

## ZLOČINAČKO VODSTVO

Posljednji tip lošeg vodstva je zločinačko vodstvo. Njega definira činjenica da vođa ili sljedbenici čine određena zvjerstva. Jasno je kako je nanošenje zla politička snaga s kojom valja računati. Često su oni zli ljudi među najmoćnijima, što je zastrašujuće.

## 4. Istraživanje: liderske vještine menadžera ključne za uspješnost

### 4.1. Hipoteza

Za potrebe ovog rada i istraživanja postavljene su dvije hipoteze koje će istraživanjem biti opravdane ili opovrgnute.

Hipoteza broj 1: Uspješni menadžeri imaju autoritarni stil vođenja

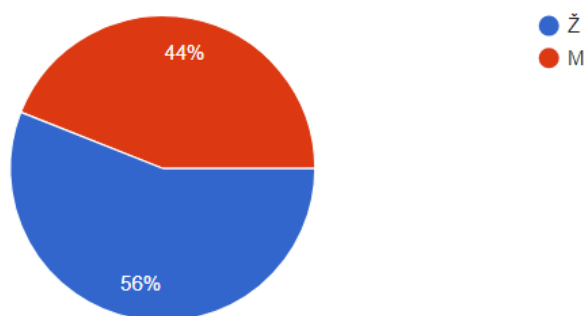
Hipoteza broj 2: Uspješni menadžeri imaju visok stupanj emocionalne inteligencije koju koriste u upravljanju ljudskim potencijalima.

### 4.2. Rezultati istraživanja

Za potrebe rada provedeno je istraživanje o vještinama i osobnostima menadžera koje utječu na zaposlenike i njihovo obavljanje radnih zadataka. Istraživanje je bazirano na DISC modelu koji je detaljnije objašnjen u nastavku rada. Istraživanje je provedeno na uzorku od 100 ispitanika od kojih je 56% žene i 44% muškarci.

## Spol

100 odgovora

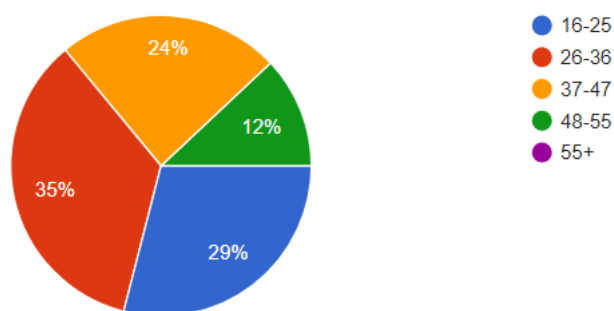


U istraživanje su bili uključeni ispitanici od 16 do 55+ (plus) godina. Razlog te podjele leži u činjenici da osobe koje napune 16 godina ostvaruju pravo rada putem učeničkog ugovora, a osobe od 55 godina pa na dalje su osobe koje su i dalje radno sposobne te imaju drugačije gledište na radnu okolinu. Raspon godina podijeljen je kako slijedi te su navedeni i prikazani postotci ispitanika:

- 16 – 25: 29%
- 26 – 36: 35%
- 37 – 47: 24%
- 48 – 55: 12%
- 55+: 0%

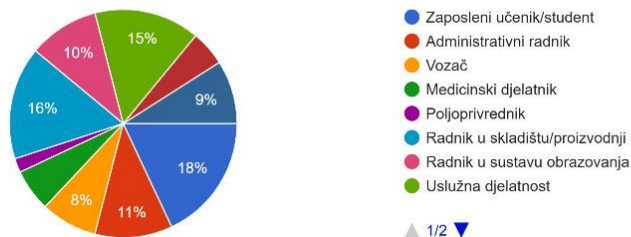
## Dob

100 odgovora



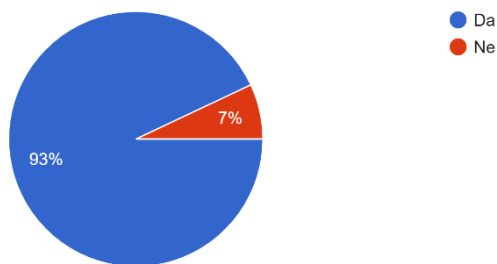
Osim po dobi i spolu, ispitanici su podijeljeni i prema zanimanjima, pa je tako zaposlenih učenika/studenata: 18%, administrativnih radnika: 11%, vozača: 8%, medicinskih djelatnika: 6%, poljoprivrednika: 2%, radnika u skladištu: 16%, radnika u sustavu obrazovanja: 10%, uslužnih djelatnosti: 15%, zanatskih poslova: 5% te ostalo: 9%.

Zanimanje  
100 odgovora



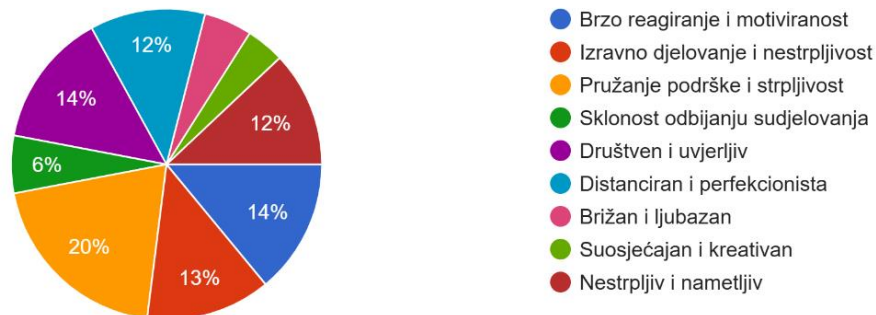
Na postavljeno pitanje “Imate li nadređenu osobu, odnosno menadžera na Vašem radnom mjestu?” 93% ispitanika odgovorilo je sa “Da”, a 7 sa “Ne”.

Imate li nadređenu osobu, odnosno menadžera na Vašem radnom mjestu?  
100 odgovora



Sljedeće pitanje bilo je vezano uz osobine nadređene osobe, ispitanici su se morali odlučiti za jedan odgovor koji najbolje opisuje njihovog nadređenog. U grafičkom prikazu mogu se vidjeti navedene osobine te odgovori ispitanika.

Odaberite osobinu koja najbolje opisuje Vašeg nadređenog  
100 odgovora

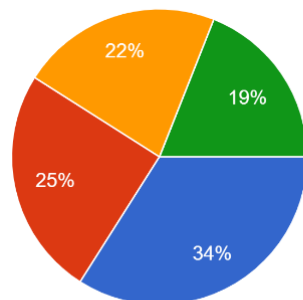


Sljedeće pitanje koje je bilo postavljeno, odnosilo se na to da ispitanici sami navedu osobine koje smatraju da uspješan menadžer treba posjedovati. Odgovori su raznoliki, no najviše

ispitanika navelo je da je razumijevanje i ljubaznost ključno za menadžera, nakon toga slijede odgovori poput komunikacije, podrške, strpljenje, pouzdanost, susretljivost, motiviranost.

U sljedećem pitanju ispitanicima je detaljnije opisano kako pojedina osobnost djeluje te je na njima bilo da odaberu koji od tih opisanih situacija najbolje opisuje njihovu nadređenu osobu.

Označite tvrdnju koja se najbolje odnosi na Vašeg nadređenog  
100 odgovora

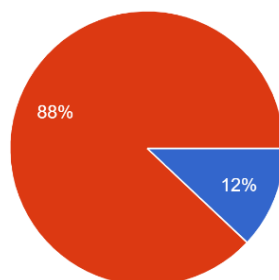


- Nadređeni/a je brz/a, ako je potrebno vrlo rado će uzeti uzde u svoje ruke. Također će se pobrinuti da se stvari o...
- Nadređeni/a zna biti zabavan/na, opušten/a i popraviti atmosferu u svakom društvu u kojem god se pojavi...
- Nadređeni/a je ljubazan/na, u njegovom/njezinom društvu je ugodno jer je opu...
- Nadređeni/a je smiren/a, staložen/a i uvijek dobro promišlja prije nego što p...

Nakon toga postavljeno je pitanje “Smatrate li da se svatko može okušati u ulozi menadžera?”, tu je 83% ispitanika odgovorilo sa “Ne”, a 17 da “Da”. Nadalje postavljeno pitanje glasilo je “Smatrate li da za svaki vrstu djelatnosti moraju biti različite osobine menadžera?”, 93% ispitanika odgovorilo je kako smatra da su osobine ključne, a 7% kako smatra da osobine nisu ključne.

Jedno od postavljenih pitanja odnosilo se na percepciju ispitanika, odnosno što oni smatraju važnim. Pitanja je glasilo “Označite tvrdnju koja se odnosi na Vas”, u nastavku su prikazani odgovori:

Označite tvrdnju koja se odnosi sa Vas  
100 odgovora

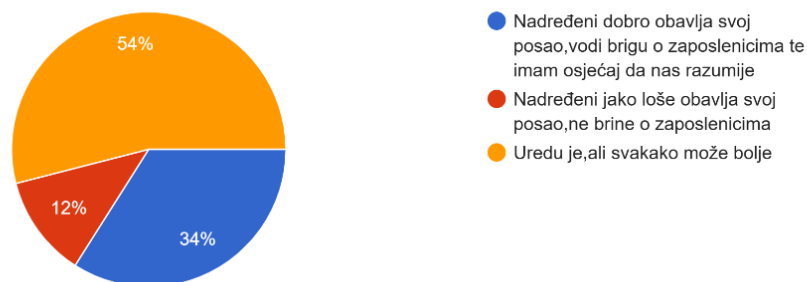


- Smatram da samo strog i autoritativan menadžment donosi najbolje rezultate neovisno o kojoj djelatnosti je riječ (isti stav prema istim osobinama)
- Smatram da menadžeri trebaju znati da postoje različite osobnosti ljudi te da trebaju postupati na temelju njih (prema svakoj osobnosti drugačij)

Sljedećim pitanjem koje je bilo postavljeno nastojalo se saznati kakva je situacija na radnom mjestu ispitanika, odnosno da li je zadovoljan ili ne te na temelju prijašnjih odgovora uočiti mogući razlog nezadovoljstva. Pitanje je glasilo “Kakva je situacija na Vašem radnom mjestu?”, ispitanici su mogli odgovoriti “nadređeni dobro obavlja svoj posao, vodi brigu o zaposlenicima te imam osjećaj da nas razumije”, “nadređeni jako loše obavlja svoj posao, ne brine o zaposlenicima”, “uredu je, ali svakako može bolje”. Postotak odgovora prikazan je u grafikonu:

Kakva je situacija na Vašem radnom mjestu?

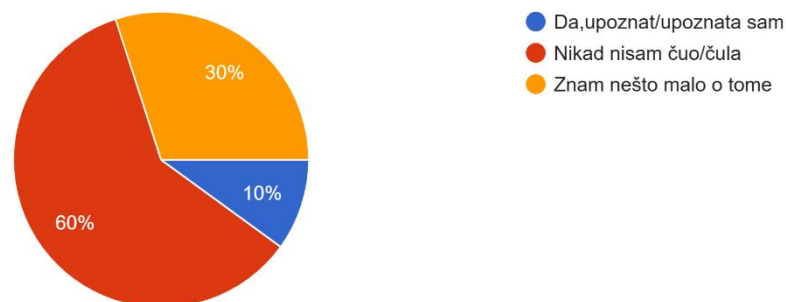
100 odgovora



Zadnje pitanje na koje su ispitanici morali odgovoriti odnosilo se na činjenicu koliko su upoznati sa DISC modelom, pa je tako na pitanje “Jeste li upoznati sa DISC modelom?”, 10% ispitanika odgovorilo kako je upoznato, 30% zna nešto malo o tome i 60% nikada nije čulo za taj model.

Jeste li upoznati sa DISC modelom?

100 odgovora



### 5.3. Analiza rezultata

Cilj ankete bio je prikazati kako se način vođenja u današnje vrijeme razlikuje od nekadašnjeg načina. Anketa je temeljena na dokazivanju činjenice kako postoje različiti tipovi osobnosti te kako je na menadžeru da zna prepoznati ponašanja određenih osobnosti i djelovati shodno tome. Mnogo godina prije, menadžeri su smatrani autoritarnim vođama koji moraju biti grubi, dominantni i strogi. U današnje vrijeme to se promijenilo te se od menadžera očekuje da budu vođe, motivatori, ljubazni i strpljivi sa svojim zaposlenicima. Cilj ankete bio je prikazati što ispitanici smatraju bitnim za menadžera, odnosno kakav bi on po njihovom mišljenju trebao biti. Rezultati ankete pokazali su upravo ono što se i očekivalo. Zaposlenicima je bitno da su njihovi nadređeni osobe od razumijevanja i strpljive. Isto tako zaposlenici smatraju da menadžer treba bit upoznat sa različitim tipovima osobnosti i da su osobine vrlo bitne.

Temeljem provedene ankete može se zaključiti kako je zaposlenicima bitno da njihovi nadređeni budu osobe koje će ih razumjeti i cijiniti. U anketi je vidljivo kako se kod menadžera njeguju određene osobine te da ih menadžer mora posjedovati kako bi bio uspješan u svom poslu i cijenjen od strane zaposlenika. Rezultati provedene ankete opovrgnuli su hipotezi 1, koja kaže da su uspješni menadžeri osobe autoritarnog stila vođenja. Anketa je prikazala da zaposlenici smatraju da su osobine ključne te da temeljem njih treba djelovati. Budući da je hipoteza 1 opovrgnuta, hipoteza 2 pokazala se ispravnom i točnom. Naime hipoteza 2 kaže da uspješni menadžeri imaju visok stupanj emocionalne inteligencije koju koriste u upravljanju ljudskim potencijalima. Rezultate ankete povezujemo sa DISC modelom zbog toga što DISC model definira četiri vrste osobnosti koje se razlikuju po načinu izražavanja, radu te pojavom u društvu. U nastavku rada detaljnije je objašnjen DISC model, no za ovaj dio upotrijebit će se činjenica da su za različite vrste djelatnosti potrebne različite osobnosti. Na menadžeru je da prepozna gdje će kojeg zaposlenika staviti te sa kojim radnim zadaćama će ga zaposliti. Ukoliko je neka osoba vesela, kreativna ili maštovita na menadžeru je da to prepozna te takvu osobu zaposli sa zadacima koji će zahtijevati određenu razinu kreativnosti i gdje će biti potrebno da izražajnost dođe na vidjelo. Takvi zaposlenici koji se nalaze na pravom mjestu u organizaciji, zadovoljni su te doprinose njezinoj uspješnosti.

Na postavljeno pitanje u anketi koje se odnosilo na to da ispitanici odaberu osobinu koja najbolje opisuje njihovog nadređenog vidljivo je da su odgovori raznoliki te da niti jedna osobina ne odskāče drastično od drugih. Najviše ispitanika odgovorilo je da su strpljenje i pružanje podrške osobine koje najbolje opisuju nadređenu osobu na njihovom radnom mjestu.

Nešto manje ispitanika odgovorilo je da je njihov nadređeni društven i uvjerljiv te isti postotak ima i osobine brzo reagiranje i motiviranost. Sljedeće osobine po postotku odgovorenih su distanciran i perfekcionista te nestrpljiv i nametljiv. Najmanje ispitanika za svoje nadređene smatra da su brižni i ljubazni te suosjećajni i kreativni. Isto tako vidljivo je koje osobine zaposlenici smatraju bitnima, a njihovi nadređeni ih ne posjeduju. Zaposlenici smatraju kako bi nadređeni trebao posjedovati osobine dobre komunikacije, strpljenje, smirenost, razumijevanje. Time se može povući poveznica sa prethodnim dijelom rada gdje su navedene osobine uspješnih lidera, te uvidjeti kako se poklapaju. DISC model definira četiri vrste osobnosti, od kojih se svaka razlikuje po određenim osobinama, reagiranju i načinu rada. Budući da su djelatnosti različite, lider također mora posjedovati različitosti osobnosti kako bi mogao biti u korak s tim poslom. Na primjer, ukoliko je posao administrativne prirode, rad sa brojkama što zahtijeva veliku pozornost, te su zaposlenici na tim pozicijama u skladu sa poslom, koncentrirani i lider mora biti sličnih osobina. Ukoliko na poziciju lidera dođe osoba koja je vesela, puna energije i kojoj je učestala usredotočenost na brojke dosadna jako je mala vjerojatnost za uspjeh. Upravo zbog toga je vrlo bitno da lider prije svega upozna sebe i da se zna prilagoditi određenim poslovima i situacijama, a nakon toga i da upozna svoje zaposlenike i njihove osobnosti. Kao zaključak ovog dijela koji se odnosi na rezultate ankete jasno je kako su osobnosti izrazito važne i značajne što i dokazuju rezultati ankete.

#### 4.4. DISC model

U ovom dijelu rada naglasak je na definiranju što je zapravo DISC model. Erikson (2018) u svom radu Okruženi idiotima navodi nekoliko važnih činjenica o DISC jeziku (modelu). Kao prvu i vrlo značajnu činjenicu navodi da se DISC jezikom ne može objasniti baš sve u ponašanjima ljudi te da je jedan od jezika koji je pedagoški lako razumljiv zbog čega ga i upotrebljava u svom radu. Ista tako navodi da "boje" koje se koriste za opisivanje ponašanja nisu jedine te da ih ima još. Sljedeća bitna činjenica je da oko 80% ljudi su kombinacija dvije boje koje dominiraju njihovim ponašanjem. Tek oko 5% ima samo jednu boju koja dominira njihovim ponašanjem, a ostatak ima tri boje koje dominiraju. Zanimljiva činjenica koju Erikson (2018) navodi u svom radu je da zeleno ponašanje prevladava ili zeleno u kombinaciji sa nekom drugom bojom. Kao najrjeđe ponašanje navodi crveno ili crveno u kombinaciji sa nekom drugom bojom. Isto tako napominje kako DISC model nije primjenjiv na analiziranju osoba s

ADHD – om (poremećaj pozornosti s hiperaktivnošću), Aspergerovim sindromom, graničnim poremećajem ličnosti i drugim duševnim poremećajima. Prije samog prelaska na boje o kojima je riječ, bitno pitanje je kako se razvio DISC jezik? Sve počinje 1928. godine kada je William Moulton Marston osmislio pretragu sistoličkoga krvnog tlaka koja se primjenjivala kako bi se otkrila prevara, no uz to pisao je i eseje o psihologiji. Tako je već spomenute 1928. godine objavio knjigu “Emocije normalnih ljudi”. Knjiga je bila o obrascima ponašanja normalnih ljudi. Marston je postavio temelje za ono što je kasnije postalo DISC jezik. Marston je naveo da na čovjekovo emocionalno ponašanje utječu dva faktora, a to su: da li osoba doživljava okoliš kao povoljno ili nepovoljno i misli li osoba da ima kontrolu nad okolinom. Iako je Marston postavio temelje, Walter Clark je nekoliko godina kasnije predstavio DISC koncept. Za mnoge je istraživanje Clarka dovelo do vrijednih spoznaja koje se tiču sposobnosti razumijevanja vlastitih misli i osjećaja. Marston je pak svojim istraživanjima otkrio neke zanimljive razlike na kojima je izgrađen model DISC. Temeljem njegovih saznanja danas se upotrebljavaju sljedeći izrazi:

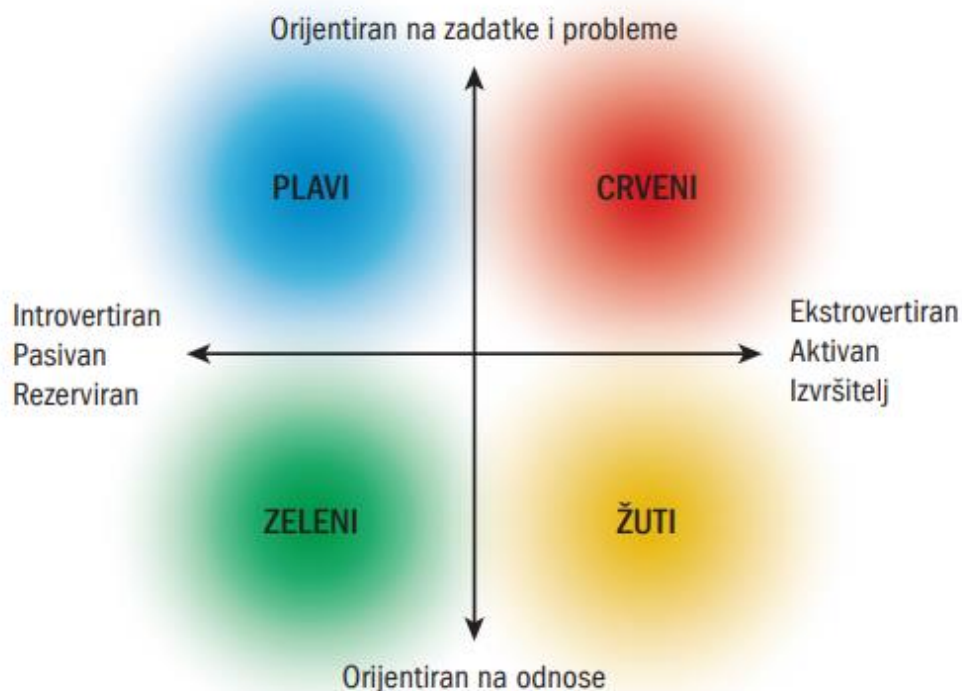
- “dominantnost rađa djelovanje u neprijateljskoj okolini”
- “poticanje rađa djelovanje u povoljnoj okolini”
- ” podčinjenost rađa pasivnost u povoljnoj okolini”
- “popustljivost rađa pasivnost u neprijateljskoj okolini”

Jedna zanimljivost vezana za definiranje osobnosti datira još iz doba Hipokrata. Njega se smatra ocem medicine te je vjerovao kako bolesti potječu iz prirode i da ne dolaze od bogova. Primjer toga da nije bio praznovjeran je ta da je smatrao kako epilepsiju uzrokuje začepljenje u mozgu, što je danas općepoznato. Hipokrat je vjerovao da je temperament naš temeljni način reagiranja te da kontrolira ljudsko ponašanje. Te je tako temperament povezo sa četiri tjelesne tekućine. Kada povraćamo, kašljemo ili se znojimo tijelo ispušta jednu ili više tekućina, a zdravlje nam je dobro kada su četiri tekućine, odnosno krv, žuta žuč, crna žuč i flegma u ravnoteži. Chole, dolazi iz grčkog i znači žuta žuč. Erikson (2018) u svom radu Okruženi idiotima navodi kako koleričnu osobu kontrolira upravo žuta žuč, odnosno jetra. Vatre i temperamentni ljudi, kolerici, svojim moćnim nastupom katkad plaše druge oko sebe te ih se može prevesti kao “čovjek vruće krvi”. Nadalje imamo riječ sanguis koja dolazi iz latinskog jezika i znači krv. Takve osobe nadzire krv, odnosno srce. Takvi ljudi su kreativni i bezbrižni te oko sebe šire pozitivnu energiju. Budući da su puni krvi, optimistični su i radosni te živahna ponašanja. Flegmatične osobe su pod utjecajem mozga. Flegma znači sluz. Sluz je viskozna, a



to simbolira temperament flegmatične osobe, one su krute i usporenih pokreta. I za kraj je melankolična osoba s viškom crne žući. Melaina chloe dolazi iz grčkog jezika i znači crna žuć, a nalazi se u slezeni. Uobičajeno se za melankoličnu osobu kaže da je jednostavno pesimist.

No, zašto baš DISC naziv? Engleska izvedenica DISC označava četiri stila ličnosti, odnosno Dominaciju (eng. Dominance), Utjecaj (eng. Influence), Postojanost (eng. Steadiness) i Savjesnost (eng. Conscientiousness). U teoriji postoji nekoliko različitih izvedenica, međutim osobine su jednake. U nastavku je pobliže objašnjena svaka osobnost, što ju karakterizira te kako postupa u određenim situacijama. Prije samog definiranja osobnosti potrebno ih je rasporediti na one koje su orijentirane na zadatke i one koje su orijentirane na ljude. Pa su tako osobnosti Dominacije (crvena boja) i Savjesnosti (plava boja) usmjereni na zadatke i probleme, dok su pripadnici Utjecaja (žuta boja) i Postojanosti (zelena boja) orijentirani na odnose. Isto tako postoji još jedna podjela, a to je da su Dominacija i Utjecaj ekstrovertirani, aktivni i izvršitelji dok Savjesnost i Postojanost karakterizira introvertiranost, pasivnost i rezerviranost.



Slika 3. Prikaz osobnosti kroz boje

Izražena Dominacija proizvodi odlučne, izravne pojedince koji su skloni riziku. Erikson (2018) ovaj tip osobnosti povezuje sa crvenom bojom radi lakšeg razumijevanja te navodi kako su najznačajnije osobine nagao, žestok, eksplozivan, vatren i razdražljiv. Njih karakterizira

funkcionalnost pod pritiskom, brzo donošenje odluka, te iznimna kompetencija za rješavanje problema. Isto tako vrlo su dinamične i motivirane osobe koje imaju jasno definirane ciljeve koje ostali teško mogu shvatiti. Često se javljaju kao prirodni vođe koji svojevremeno preuzimaju komandu, stavljaju sebe u glavnu ulogu, orijentirani su na zadatke te uživaju u izazovima. Uvijek govore što misle, iskreno i bez ustručavanja te bez razmišljanja u kratkom roku mogu promijeniti mišljenje. S jedne strane, kao inovatori i osobe koje potiču promjene fokusirani su na velika postignuća te se smatraju značajnima za doprinos poduzeću kako bi se kreirale nove vrijednosti. Međutim, budući da su okrenuti prema samome sebi dolazi do nerazumijevanja od strane drugih te često prekidaju komunikaciju i prihvaćaju isključivo vlastite ideje i odabire.

Kategorija osobnost Utjecaja ili prema Erikson (2018) žuti tip osobnosti podrazumijeva osobe koje imaju izražene komunikacijske sposobnosti, karakterizira ih optimizam i entuzijazam. Također ih karakterizira maksimalan trud za sudjelovanje ili minimalno zanimanje za rutinu. Budući da su druželjubive i uvjerljive osobe koje se lako oduševavaju, stvaraju osjećaj povjerenja u okolini, rođeni su motivatori te posjeduju jaku moć utjecaja i inspiracije. Budući da su skloni otvorenoj komunikaciji, često govore otvoreno o sebi pred drugim ljudima. Najlakše ih je prepoznati upravo po tome što sve vrijeme govore čak i kada to nitko od njih ne traži. Iako su otvoreni za razgovor o različitim tipovima tema, oprezni su prilikom iznošenja stavova te nisu skloni stvaranju konflikata, nego baš naprotiv teže njihovom rješavanju. Imaju razvijenu visoku emocionalnu inteligenciju, a kako bi bili produktivni važno je da se nalaze u mirnom i prijateljskom okruženju, a pohvale i priznanja za dobro odrađen posao dodatni su im motivatori za dalje.

Nadalje su pripadnici skupine Postojanosti ili zeleni tip osobnosti koje karakterizira predanost kolektivu, pouzdanost, odanost i prijateljski nastup. Često se opisuje kao prosjek svih ostalih boja. Dominacija označava tragače za rezultatima, Utjecaj definira kreativne pripadnike, Savjesnost perfekcionista, a Postojanost je najuravnoteženiji od svih te se smatra utjelovljenjem ljubavnosti. Pripadnici ove skupine vrlo su predvidivi, sa izraženom empatijom te razumljivo i nedvosmisleno komuniciraju sa okolinom, usmjereni su na odnose i veze sa drugim ljudima. Zadovoljstvo im daje osjećaj vrijednosti o vlastitim radnim i osobnim kvalitetama kao i sposobnost predanog izvršavanja zadataka. Opušteni su, aktivni slušatelji te se angažiraju u svakoj komunikaciji, formiraju čvrste i jasne stavove koje ukoliko ne moraju ne dijele sa okolinom. Karakterizira ih slaganje sa sugovornikom, što u praksi često i nije slučaj. Isto tako su smireni, izražavaju pouzdanost, strpljivost i promišljenost. Često uzimaju za sebe određeno vrijeme kako bi razmislili o svim opcijama te nakon toga donesli odluku.

Posljednji tip osobnosti su Savjesnost ili plati tip osobnosti, oni su samostalne osobe koji se često nazivaju i analitičkim tipom. Njima odgovaraju zadatci koji su složeniji i čijem će rješavanju moći postupiti odgovorno. Karakterizira ih realno sagledavanje činjenica, koje zatim precizno obrađuju.. Ne dižu veliku prašinu oko sebe, ali pažljivo prate i slušaju što se oko njih događa. Savjesni tipovi osobnosti obično nastupaju rezervirano i smireno, posvećeni su činjenicama, detaljima i donošenju ispravne odluke, te time odaju dojam hladnih osoba. Budući da nisu posebice komunikativne osobe, prakticiraju prvenstveno pisani stil komunikacije, međutim iako su povučeni vrlo rado postavljaju brojna pitanja i kritički promišljaju o prikupljenim informacijama. Najbolje ih opisuju osobine: logični, oprezni, precizni, promišljeni, temeljiti, točni, uredni, usmjereni na detalje.

CRVENI	ŽUTI	ZELENI	PLAVI
<b>DOMINANTAN</b>	<b>INSPIRATIVAN</b>	<b>STABILAN</b>	<b>ANALITIČAN</b>
Motiviran	Društven	Strpljiv	Istraživač
Ambiciozan	Uvjerljiv	Pouzdan	Oprezan
Uporan	Verbalan	Brižan	Sistematičan
Odlučan	Otvoren	Discipliniran	Precizan
Rješava probleme	Pozitivan	Ljubazan	Točan
Energičan	Suosjećajan	Ustrajan	Logičan
Kompetitivan	Optimističan	Dobro sluša	Konvencionalan
Temperamentan	Kreativan	Srdačan	Distanciran
Znatiželjan	Spontan	Oprezan	Objektivan
Izravan/otvoren	Osjetljiv	Nudi podršku	Perfekcionista
Pokretač	Inspirativan	Pokretač	Metodičan
Nepokolebljiv	Treba pozornost	Rado pomaže	Slijedi pravila
Nestrpljiv	Senzibilan	Odan	Strukturiran
Nametljiv		Obziran	

Slika 4. Najizraženije osobine pojedinih boja

No koja je povezanost DISC modela i teme završnog rada, liderstva. U radu su obrađeni dijelovi koji se odnose na vještine lidera. U današnjem svijetu kada je sve veći naglasak na prepoznavanju talenata vrlo je važno da osoba koja je na vodećoj poziciji bude upoznata barem sa ponekim metodama procjene osobnosti. Rad se temeljio na definiranju osobina koje su ključne za lidera, a budući da je liderstvo povezano sa pojmom menadžmenta, samim time i na

definiranju osobina menadžera. Nakon provedene ankete teško je sa sigurnošću reći koji tip osobnosti je najbolji. Svaka djelatnost je različita i za svaki djelatnost je potreban različiti tip osobnosti vođe. Za djelatnosti koje zahtijevaju veliku kreativnost, razvijene kanale komunikacije, dobro razumijevanje tuđih želja i osjećaja najprikladniji tip osobnosti je žuti. No ukoliko se radi o djelatnosti koja zahtjeva potpunu predanost brojkama kao prikladan tip osobnosti javlja se plavi. Najbitnija činjenica, bez obzira koje osobnosti je menadžer je ta da je upoznat sa različitim osobinama svojih zaposlenika te da na temelju toga postupa sa njima. Ne živimo više u vremenima u kojima je samo strogoća dovela do rezultat već naprotiv u razdoblju velikih promjena i činjenici da je svaki pojedinac značajan i talentiran. DISC kao alat može pomoći u izgradnji snažnog vođe, što vodi izgradnji dobrih timova koji će povećati produktivnost organizacije. Menadžeri koji su upoznati sa ovim modelom mogu u svojoj organizaciji upravljati tako da svakoj pojedinoj osobnosti prilagode radne zadatke. Kada su radni zadaci prilagođeni zaposleniku na temelju njegovih sposobnosti i interesa njegov radni učinak se povećava što ide u prilog samoj organizaciji.

## 5. Zaključak

Shodno činjenici da najuspješnije organizacije veliki naglasak stavljaju na zadovoljstvo svojih zaposlenika bitno je posjedovati osobu koja će znati kako upravljati zaposlenicima na taj način koji će cjelokupnu organizaciju dovesti do uspjeha. Zbog tog je važno imati lidere, odnosno vođe. Lideri su ti čiji se rad temelji na upravljanju ljudima kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Budući da je tema rada vezana uz lidere i liderstvo, u radu su pobliže definirani ti pojmovi te shodno tome slijedi zaključak kako su lideri vrlo bitne osobe za uspjeh organizacije. Tijekom pisanja rada također su navedene osobnosti koje lider treba posjedovati. Budući da je teško u potpunosti definirati sve osobine jer ih je jako puno i ovise o situaciji, kao najbitnije navedene su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost i poštenost. Isto tako postoje i vještine koje lider treba posjedovati, nakon pisanja rada i proučavanja razne literature kao najvažnije vještine smatraju se komunikacijske i vještine upravljanja konfliktima. Provedena anketa dovela je do rezultata kako su osobine vođe vrlo bitne te da zaposlenici smatraju kako vođe trebaju znati da postoje različite osobine i da moraju djelovati u skladu s njima. U doba digitalizacije i brzih promjena naglasak je na omogućavanje što veće fleksibilnosti zaposleniku. Upravo te različite beneficije kao što su fleksibilnost i ostalo moraju biti povezani sa osobinama jer ne motiviraju svakog zaposlenika iste ponude. Na samom kraju rada objašnjen je DISC model koji

predstavlja podlogu za cijeli rad te se može zaključiti kako model dobro i vješto prikazuje osobnosti i kako djelovati u skladu s njima.

## 6. Literatura

1. Bahtijarević –Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., (2008). *Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Bass, B. M., Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications; 1990
3. Burns M. J. (2012), *Leadership*; Open Road Integrated Media; New York, New York Times
4. Buble M. (2010); *Menadžerske vještine*; Sinergija nakladništvo; Zagreb
5. Belak V. (2014); *Analiza poslovne uspješnosti*; RRiF plus; Zagreb
6. Erikson T. (2018); *Okruženi idiotima*; Poetika j.d.o.o; Znanje d.o.o.; Zagreb
7. Kellerman B. (2006); *Loše vodstvo*; Naklada Zadro; Zagreb
8. Kyle D. T. (2001); *Četiri moći vođenja*; Biblioteka 21. stoljeće; Varaždin
9. Northouse P. G.(2018); *Leadership: Theory and practice*; Business and Economics; SAGE Publications
10. James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (1995); *Management*; Business and Economics; Prentice Hall
11. Yukl G. A. (2013); *Leadership in organizations*; Business and Economics; Pearson

## Popis slika

Slika 1. Grafički prikaz pojam “liderstvo”

Slika 2. Grafički prikaz korumpiranog vodstva

Slika 3. Prikaz osobnosti kroz boje

Slika 4. Najizraženije osobine pojedinih boja

Sveučilište  
SjeverSVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Upečaj!  
Ja, NIKOLINA ĐUKIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada, pod naslovom Upečaj! (darskih) ushna menadžera u upoujnye fakultetom: usprisa sa DEC modelom (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Nikolina Đukić

(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.