

## VOĐENJE KAO FUNKCIJA RUKOVOĐENJA U POSLOVANJU KNJIŽNICE

Leadership as a management function in library bussines

**Antal Balog**

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

[antal.balog@bak.hr](mailto:antal.balog@bak.hr)

UDK / UDC **027:025.1**

**027:658.8**

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno/ Received: 02.04.2021.

BROJ  
BIBLIOGRAFSKE  
JEDINICE

**392**

### Sažetak

Cilj ovoga rada jest objasniti i razgraničiti pojmove koji se odnose na vođenje i vodstvo, vođe i sljedbenike te na organizacijsku moć. Nadalje, cilj je rada pridonijeti boljem razumijevanju vođenja kao funkcije rukovođenja u knjižnicama i time dati teorijsku osnovu za poboljšanja njegove operativne primjene. Slijedi rasprava o vođenju u knjižnicama razmatrajući vrste vođenja sa stajališta prijenosa utjecaja vođa na sljedbenike i kontraprijenosa utjecaja sljedbenika na vođe. U nastavku je prikazana primjena vođenja na izabranim knjižničnim praksama koja polazi od Fiedlerova kontingencijskog modela vođenja u koji, u ovom primjeru, sadrži tri situacijska faktora. U radu je korištena *desk research* metoda, metoda promatranja i analize iskustava postojećih modela vođenja u knjižnicama. Istraživanje je ograničeno na knjižnice u Republici Hrvatskoj. Rezultati ovog rada mogu pridonijeti boljem razumijevanju vođenja kao funkcije rukovođenja u knjižnicama te čimbenika koji utječu na izbor prikladnog modela prilagođenog zahtjevima unutarnjeg i vanjskog okruženja knjižnice. Povezivanje teorijskih razmatranja s izabranim praksama knjižnica, ovaj članak omogućava njegovu praktičnu primjena tako što olakšava izbor odgovarajućeg stila vođenja i njegove prilagodbe dominantnoj organizacijskoj kulturi knjižnice. U tom smislu ovo istraživanje ima društveni značaj jer implicira poboljšavanje vođenja u knjižnicama kao javnim ustanovama od posebnog društvenog interesa.

**Ključne riječi:** knjižnica, rukovođenje, stilovi vođenja, vodstvo, vođenje.

## Summary

The aim of this paper is to explain and delineate the terms related to leadership and leading, leaders and followers, and organizational power. Furthermore, the aim of the paper is to contribute to a better understanding of leadership as a function of management in libraries and thus provide a theoretical basis for improving its operational application. The following is a discussion of leadership in libraries by considering the types of leadership from the perspective of the transfer of influence of leaders to followers and the countertransference of the influence of followers to leaders. The application of leadership to selected library practices is presented below, which starts from Fiedler's contingency model of leadership, which, in this example, contains three situational factors. The paper uses the desk research method, the method of observation and analysis of experiences of existing management models in libraries. The research is limited to libraries in the Republic of Croatia. The results of this paper can contribute to a better understanding of leadership as a function of management in libraries and the factors influencing the choice of a suitable model adapted to the requirements of the internal and external environment of the library. Linking theoretical considerations with selected library practices, this article allows for its practical application in a way that facilitates the selection of an appropriate leadership style and its adaptation to the dominant organizational culture of the library. In this sense, this research has social significance because it implies the improvement of management in libraries as public institutions of special social interest.

**Keywords:** leadership styles, leadership, leading, library, management.

## Uvod: vođenje kao funkcija rukovođenja

Rukovođenje rada knjižnice, kao ustanove posebnog društvenog značaja, poslovna je aktivnost kojom se operacionalizira njeno poslanje i poslovanje. To se postiže definiranjem glavnih i operativnih ciljeva, primjenom spleta poslovnih politika te racionalnom upotrebom materijalnih, nematerijalnih, financijskih, prostornih, ljudskih i drugih resursa. Rukovođenje se ostvaruje sinkroniziranom, simultanom i konsekventnom provedbom pet glavnih funkcija: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) kadrovsko popunjavanje, (4) vođenje i (5) kontroliranje radnih procesa u knjižnici kao

poslovnoj organizaciji.<sup>1</sup> U ovom radu razmotrit ćemo vođenje kao četvrtu funkciju rukovođenja.

### Razgraničavanje pojmova

Razmotrimo pojam vođenja (engl. *leading*) i pojam vodstva (engl. *leadership*) koji se, premda međusobno slični, ipak razlikuju. Vođenje je jedna od funkcija rukovođenja (ili menadžmenta) kojom rukovoditelj, temeljem svoga službenog položaja odnosno uloge u organizacijskom ustroju, utječe na zaposlenike na način da oni pojedinačno, u radnim grupama i u radnim timovima obavljaju poslove i radne zadatke koji su im dodijeljeni. Za razliku od ostalih funkcija rukovođenja, vođenje ima izraženiju dinamičku dimenziju s obzirom da osigurava odvijanje poslovnih aktivnosti u organizaciji.<sup>2</sup> Prema tome, vođenje se temelji na formalnom autoritetu, odnosno ovlaštenju, na osnovi kojega nadređeni rukovoditelj rukovodi radom i organizacijskim ponašanjem zaposlenika koji su mu, prema organizacijsko-hijerarhijskom ustroju organizacije, neposredno i posredno odgovorni.<sup>3</sup>

Za razliku od vođenja, vodstvo je sposobnost rukovoditelja da temeljem svoje organizacijske moći može utjecati na rad i organizacijsko ponašanje zaposlenika, tako što će ih motivirati i inspirirati poslovnim ciljevima te svoj stil vođenja i rukovođenja prilagođavati organizacijskoj kulturi i organizacijskoj klimi.<sup>4</sup> Utjecaj rukovoditelja temelji se na njegovoj moći koja je splet njegove osobnosti, znanja i kompetencija te organizacijske uloge. Otuda, vodstvo kao dio vođenja, ima izraženu sociološku i psihološku konotaciju te predstavlja sposobnost rukovoditelja da utječe na rad i organizacijsko ponašanje zaposlenika.

Prema Wehrichu i Koontzu što rukovoditelji *više razumiju ono što motivira podređene i kako ta motivacija djeluje, te što više u provođenju akcija koriste to razumijevanje, to će, vjerojatno, biti uspješniji kao vođe.*<sup>5</sup> U procesu vodstva, vođe

---

<sup>1</sup> Balog, Antal. Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela rukovođenja. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 62, 2(2019). str. 65-87. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/340247> (2021-03-03)

<sup>2</sup> Buble, Marin. Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb. Str. 309.

<sup>3</sup> Ili, prema engleskom izrazu *well-oiled machine*, koji označava organizaciju koja funkcionira dobro i bez zastoja.

<sup>4</sup> Organizacijska kultura u knjižnici ima nekoliko važnih funkcija: (1) određuje unutarnje i vanjske granice organizacije, (2) izgrađuje identitet zaposlenika i prenosi ga novim uposlenicima, (3) potiče predanost organizaciji i (4) pridonosi društvenoj stabilnosti organizacije. Usp. Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. Organizacijskog ponašanja. Mate, Zagreb, 2009. str. 578.

<sup>5</sup> Wehrich, Heinz; Koontz, Harold. Menadžment. Mate, Zagreb, 1994. str. 492.

(primjerice ravnatelji, predstojnici, pročelnici itd.) prenose na svoje sljedbenike (primjerice zaposlenike, pripadnike radnih grupa, projektne timove itd.) određenu emocionalnu energiju kojom ubrzavaju i pospješuju postizanje poslovnih ciljeva, podižu radni moral (ili unaprjeđuju radnu etiku), izgrađuju organizacijsku kulturu te poboljšavaju organizacijsku klimu.<sup>6</sup> Drugim riječima, vodstvo je sposobnost vođa kataliziranja poslovnih procesa u organizaciji.

Vođenje, kao jedna od rukovodećih funkcija, usmjereno je na učinkovito obavljanje poslova, odnosno na radne zadatke, dok je vodstvo dio područja vođenja u kojima su rukovoditelji usmjereni na zaposlenike, nastojeći na njih utjecati tako da oni svoje poslove obavljaju na najbolji mogući način.<sup>7</sup> Praksa ukazuje da se najbolji poslovni rezultati mogu očekivati kada rukovoditelji, obavljajući funkciju vođenja, uspiju ostvariti produktivnu i dinamičku ravnotežu između svoje orijentacije na poslovne zadatke i na svoje uposlenike. Dinamička ravnoteža znači da orijentacija rukovoditelja na ciljeve i zaposlenike nije stalna, već se može mijenjati u odnosu na okolnosti poslovanja, faze životnog ciklusa organizacije, krizne situacije itd. Znači, nije uputno ni produktivno tragati za najboljim načinom vođenja i vodstva koje će se moći primijeniti u svim situacijama, već je potrebno, u zadanim poslovnim okolnostima izabrati odgovarajući odnosno najprikladniji oblik. Takvo kontingencijsko vođenje pretpostavlja dva razvijena i u organizaciji ukorijenjena iznimno važna međusobna odnosa vođa i sljedbenika, odnosno rukovodstva i zaposlenika – odnos povjerenje i odnos poštovanja.

Dok je vođenje primarno povezano sa stručnim znanjima i vještinama, vodstvo je povezano sa socijalnim vještinama vođe, odnosno s njegovom emocionalnom inteligencijom i socijalnim vještinama.<sup>8</sup> Otuda svako vođenje obuhvaća, u većoj ili manjoj mjeri i vodstvo, dok vodstvo može, ali ne mora uvijek biti dio vođenja, primjerice vodstvo u neformalnim organizacijama. Oni rukovoditelji koji su razvili svoje emocionalnu inteligenciju i socijalne vještine te ih učinkovito primjenjuju u provedbi svoje

---

<sup>6</sup> Za razliku od organizacijske kulture, organizacijska klima označava subjektivne aspekte kvalitete organizacije te se najčešće povezuje s individualnim emocionalnim doživljajima radne sredine. Usp. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina. Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb 2008. str. 418.

<sup>7</sup> Priređeno prema koncepciji menadžerske mreže koju su razvili R. R. Blake i J. S. Mounton. Donnelly, James H.; Gibson, James L.; Ivancevich, John. M. Fundamentals of Management, Irwin, Chicago, 1995. str. 388.

<sup>8</sup> Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija: zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Mozaik knjiga, Zagreb, 2020.

organizacijske moći koja se temeljene na formalnoj poziciji, postižu najbolje radne performanse i kao rukovoditelji i kao vođe.

### **Vođenje u knjižnici**

Na oblikovanje poželjnog vođenja, kao jedne od funkcija rukovođenja u knjižnici, u velikoj mjeri utječu metode njenog poslovanja, osobito knjižničnog, zatim obilježja organizacijske strukture te uvjeti vanjskog društvenog i ekonomskog okruženja. Knjižnice, kao javne ustanove od posebnog društvenog interesa, ne posluju u okolnostima tržišnih neizvjesnosti i s njima povezanih rizika, imaju stabilne i redovne prihode, uposlenici imaju relativno sigurna zaposlenja, profili organizacijskog ponašanje uređeni su i dovršeni te praksom provjeravani tijekom dugog vremena. Osim toga, knjižnice imaju značajnije više raspoloživog vremena potrebnog za prilagodbe svoje organizacijske strukture i poslovanja tehnološkim i drugim promjenama koje nastaju u njihovom okruženju (primjerice, informacijskim i komunikacijskim tehnologijama), nego što imaju druge djelatnosti. Sve navedeno u znatnoj mjeri određuje profil (ili stil) vođenja koje će prevladavati u svakodnevnom radu knjižnica.

Poslovanje knjižnice odvija se u kontekstu vlastite organizacijske kulture u kojoj su se, tijekom vremena, oblikovala, ustalila i na koncu ukorijenila nepisana pravila, norme, vrijednosti, uvjerenja, običaji i druga obilježja prema kojima rukovoditelji i zaposlenici knjižnica oblikuju svoje organizacijsko ponašanje. Bezobzira koja će organizacijska kultura u knjižnici prevladati, primjerice hijerarhijska, birokratska, poduzetnička, klanska, timska, adhokratska, marketinška itd., ili će biti splet njih nekoliko, rukovođenje, odnosno vođenje bit će s njom u odnosu međusobnog utjecaja, odnosno postojat će mehanizmi povratne sprege. Drugim riječima, organizacijska kultura i stil vođenja, odnosno vodstva, međusobno će se uvjetovati i prožimati.<sup>9</sup>

Međutim, imajući u vidu otpornost organizacijskih kultura u odnosu na promjene, s jedne strane, i stilove vođenja pojedinih rukovoditelja odnosno ravnatelja, čiji su mandati uvijek ograničeni, s druge strane, može se pretpostaviti kako će organizacijska kultura knjižnice imati značajnije veći utjecaj na izbor i opstanak onog stila vođenja koji

---

<sup>9</sup> O organizacijskoj kulturi hrvatskih knjižnica do sada je objavljeno relativno malo radova. Šmider i Petr Balog istražuju i uspoređuju klansku, adhokratsku, hijerarhijsku i natjecateljsku organizacijsku kulturu Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. // Knjižničarstvo, 1-2 15/16(2012), str. 71. – 96. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/348033> (2021-03-02).

će biti kompatibilno organizacijskoj kulturi, nego što će stil vođenja trenutnih rukovoditelja uspjeti mijenjati i svome stilu prilagoditi organizacijsku kulturu. Stoga ima osnova istraživati kompatibilnost i međusobne utjecaje organizacijskih kultura knjižnica i stilova vođenja.<sup>10</sup>

Ako funkciju vođenja promatramo i kao grupnu dinamiku u kojoj se odvijaju prijenosi utjecaja s vođe na sljedbenike, ali i kontraprijenosi utjecaja sljedbenika na vođe, tada u knjižnici možemo razbrati dvije vrste vođenja.<sup>11</sup> Prva se odnosi na individualna vođenja koje ima dvije razine: (a) vođenja koje provode ravnatelji i (b) vođenja koje provode rukovoditelji ostalih organizacijskih razina knjižnica.<sup>12</sup> Druga se vrsta vođenja odnosi na kolektivna vođenja koja provode skupna tijela knjižnice: (c) vođenja koje provode upravljačka tijela, odnosno upravna vijeća knjižnica i (d) vođenja koja provede stručna tijela, odnosno stručna vijeća knjižnica te matične i razvojne službe.<sup>13</sup>

(a) Vođenje koje upražnjavaju ravnatelji knjižnica temelji se na organizacijskoj moći rukovođenja koje je zasnovano na (1) zakonskim i drugim normativnim aktima koji reguliraju upravljanje i rukovođenje i na (2) odgovarajućim kompetencijama knjižnične profesije te kompetencija organizacijskih i rukovodećih (menadžerskih) vještina.<sup>14</sup> Ono je usmjereno prema rukovoditeljima pojedinih organizacijskih jedinica (primjerice, posudbeni odjeli, odjeli nabave, razmjene i obrade, službe čitaonice, tajništva, matične i

---

<sup>10</sup> Povezanost vođenja i organizacijske kulture istražio je Pors i utvrdio njihovu snažnu povezanost. Usp. Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. // Performance Measurement and Metrics 9, 2(2008.), str. 138-152.

<sup>11</sup> Premda Norhouse piše o vodstvu kao o procesu u kojim se prenosi odnosno transferiraju utjecaj vođe na članove skupine koju vodi radi postizanja skupnih ciljeva, on zanemaruje drugi gotovo jednako važan socio-psihološki aspekt koji se odnosi na kontratransfere utjecaja članova skupne na svoje vođe. Usp. Norhouse, Peter G. Vodstvo – teorija i praksa. Mate, Zagreb, 2010. str. 3.

<sup>12</sup> Utjecaji koji knjižničari imaju prema korisnicima knjižnice (motivacija za čitanje, pretraživanje, istraživanje itd.) nema puna obilježja vođenja, već obilježja stručnog vodstva, koji se temelji na autoritetu znanja knjižničarske profesije.

<sup>13</sup> Razlika između funkcije upravljanja i funkcije rukovođenja vidjeti u Balog, Antal: Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 2(2018), str. 73-97. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/318142> (2021-03-02).

<sup>14</sup> Prema pojmovniku Agencije za znanost i visoko obrazovanje kompetencije „predstavljaju dinamičnu kombinaciju kognitivnih i metakognitivnih vještina, znanja i razumijevanja, međuljudskih, intelektualnih i praktičnih vještina te etičkih vrijednosti.“ Usp. Kompetencije. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. URL: <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/78-kompetencije> (2021-03-02).

razvojne služba itd.), zatim, prema svim zaposlenicima, prema volonterima<sup>15</sup> te prema studentima koji obavljaju stručnu praksu u knjižnici.<sup>16</sup>

(b) Vođenje koje upražnjavaju rukovoditelji ostalih organizacijskih razina knjižnica usmjereno je na rukovoditelje nižih organizacijskih radnih jedinica, primjerice odsjeka za odrasle, odsjeka za djecu, knjižnične ogranke, ili izravno na zaposlenike i volontere koji su im odgovorni za svoj rad, primjerice knjižničare, informatičare, računovođe, stručne referente, domare itd.

(c) Vođenje koje provode upravljačka tijela knjižnice odnosno upravna vijeća i osnivači, usmjereno je prema ravnateljima. U spletu odnosa između upravnog vijeća knjižnice i ravnatelja knjižnice značajnije je prisutan kontra-prijenos vođenja, u kojem ravnatelj nerijetko ima utjecaj na pojedine aspekte vođenja upravnog vijeća, osobito na skupnu dinamiku i komunikaciju. Premda ravnatelji imaju nižu razinu organizacijske moći od upravnih vijeća, oni to najčešće nadoknađuju svojim stručnim autoritetom te boljim poznavanjem organizacijskog ustroja i poslovanja knjižnice.

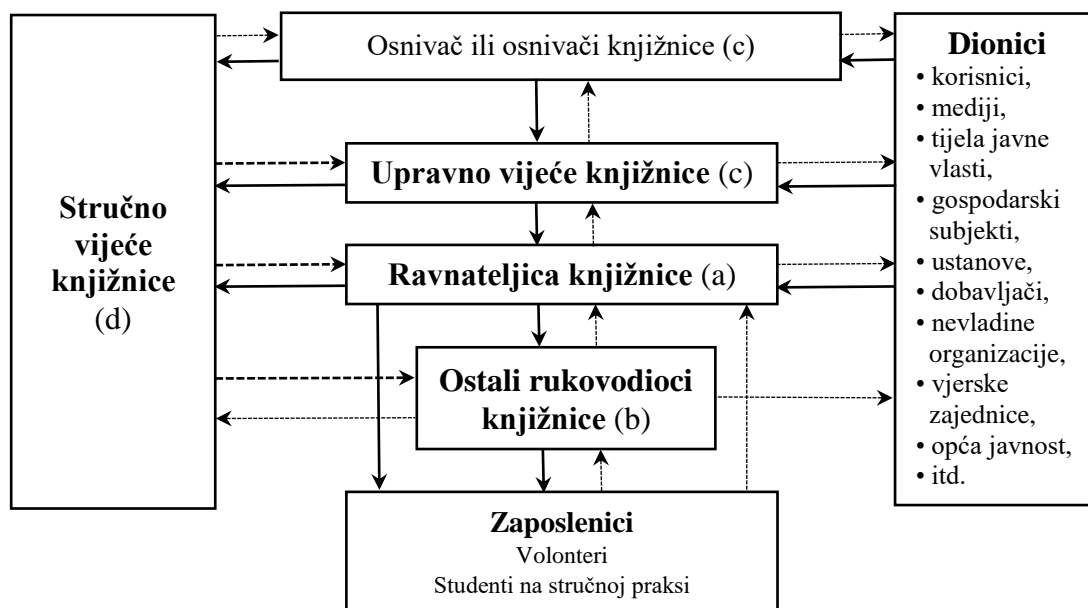
(d) Vođenje koje provode stručna vijeća knjižnice usmjereno je prema ravnateljima te prema knjižničarima, a posredno prema ostalim uposlenicima. Njihova pozicija organizacijske moći temelji se na autoritetu stručnog znanja i kompetencija, dok su transferi i kontra-transferi organizacijske moći između njih i ravnatelja najčešće uravnoteženi, ponekad s blago neravnotežom u korist moći ravnatelja.

Odnos navedenih vrsta vođenja u knjižnicama s odgovarajućim podvrstama prikazan je na slici 1.

---

<sup>15</sup> Vođenje volontera zahtijeva od rukovodilaca dodatne vještine u njihovom motiviranju i uspješnom transferu vlastite motivacijske energije. Uspješnost angažiranja i duljeg zadržavanja volontera na radu u knjižnici može biti značajnim pokazateljem uspješnosti ravnatelja ili nekog drugog rukovodioca na području vodstva. Usp. Balog, Antal. Upravljanje poslovanjem knjižnica pri uključivanju volontera. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/209975> (2021-03-02).

<sup>16</sup> Za jasnije razumijevanje organizacijske strukture knjižnice te funkcioniranje upravljanja i rukovođenja korisno je izraditi organogram knjižnice. Primjer organograma knjižnice, koja u svom sastavu ima matičnu i razvojnu službu, vidjeti u Balog, Antal: Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 63, 1-2(2020), str. 83-107. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/367434> (2021-03-02).



**Slika 1. Vrste vođenja u knjižnici s prikazima transfera i kontratransfera moći**

#### Objašnjenja:

Smjer strjelice: smjer prijenosa ili kontraprijenosa moći

Transfer ili kontratransfer moći: prvog stupnja →

drugog stupnja ---->

trećeg stupnja .....>

Osim navedene četiri vrste vođenja u knjižnici prikazane na slici 1 i koje koje imaju obilježja internih odnosa, ravnatelj knjižnice može jačati položaj svoje organizacijske moći prema vanjskim dionicima knjižnice, primjerice prema osnivačima knjižnice, nositeljima izvora financiranja, potencijalnim donatorima, a zajedno s drugim knjižničarima i knjižničarskim udrugama, na donositelje pojedinih političkih odluka koje imaju ili bi mogle imati utjecaj na poslovanje i razvoj knjižnica. Jačanje utjecaja na navedene dionike može se postići postojanim kultiviranjem ugleda pojedine knjižnice, ukazivanjem na opći društveni značaj knjižničarstva te izgradnjom vlastita ugleda utemeljenog na učinkovitom i uspješnom rukovođenju te osobnom i stručnom integritetu.



### Primjena vođenja u izabranim knjižničnim praksama

U stručnoj se literaturi mogu pronaći brojni modeli vođenja koji se mogu primjenjivati u knjižničnoj praksi. Klasifikacija brojnih modela vođenja, koju navodi Buble jest sljedeća:

(1) vođenje prema osobinama vođe, odnosno rukovoditelja, čija je osnovna teza da se vođe rađaju, a ne stvaraju, odnosno obrazuju i praksom oblikuju;

(2) vođenje prema ponašanju rukovoditelja, odnosno bihevioralni modeli koji obuhvaćaju stilove vođenja od kojih su tri klasična stila autoritaran, demokratski i *laissez-faire* stil;

(3) kontingencijski (situacijski) modeli vođenja temelje se na pretpostavci da se uspješnost vođenja temelji na čimbenicima šireg radnog i organizacijskog konteksta, odnosno da ne postoji stil vodstva koji odgovara svim organizacijskim situacijama;

(4) suvremeni pristupi vođenju razlikuju: (a) transakcijski model vođenja, u kojem su naglašene interpersonalne sposobnosti, temelji se na odnosu između vođa i sljedbenika, odnosno na njihovoj sposobnosti razmjene i obrade informacija u prenošenju i razumijevanju uloga i zadataka koji se trebaju obaviti; (b) transformacijski model vođenja, za koje se može reći da se, za razliku od situacijskih modela vođenja, manje prilagođava poslovnim okolnostima, već okolnosti nastoji promijeniti, odnosno transformirati ih prilagođavajući ih organizacijskim preferencijama;<sup>17</sup> (c) karizmatički model vođenja koje u središte modela (ponovno) stavlja karizmatičkog vođu;<sup>18</sup> (d) interaktivni model vođenja, za razliku od transakcijskog modela koje se značajnije oslanja na vertikalnu hijerarhiju, naglašava postizanje konsenzusa između rukovoditelja i zaposlenika te participaciju zaposlenika u odlučivanju; (e) model uslužnog vodstva temelji se na pretpostavci da posao postoji kako bi se zaposlenici razvijali, dok zaposlenik

---

<sup>17</sup> Dio autora smatra kako je transformacijsko vođenje općenito prevladavajući stil u rukovođenju. Primjerice, Fuller, Jerry Bryan; Patterson, Coleman P.; Hester, Kim; Stringer, Donna: A quantitative review of research on charismatic leadership. // *Psychological Reports*, 78, 1(1996), str. 271–287. Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. // *Journal of Applied Psychology*, 89, 5(2004), str. 755–768. Nedavno istraživanje utjecaja transformacijskog vodstva na opće poslovne ishode proveli su Lai, Fong-Yi; Tang, Hui-Chuan; Lu, Szu-Chi; Lee, Yu-Chin; Lin, Cheng-Chen. Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. // *SAGE journals*, 10, 1 6(2020). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019899085> (2021-03-02).

<sup>18</sup> Zanimljivo istraživanje karizmatičkog stila vođenja proveli su Fuller, Jerry Bryan; Patterson, Coleman E. P.; Hester, Kim; Stringer, Donna: Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports* 78, 1(1996), str. 271-287.

postoji da bi obavio posao, pri čemu je rukovoditelj (vođa) posvećen izgradnji organizacije koja kontinuirano uči i usavršava se.<sup>19</sup>

Modeli vođenja koje smo naveli prema klasifikaciji Bublea predstavljaju samo njihov uži izbor od općenito postojećeg broja, tako da vođenje, kao funkcija rukovođenja, očito ne oskudijeva u broju teorijskih modela.

Koristeći Fiedlerov kontingencijski model, koji procjenu uspješnosti vođenja temelji na analizi međudnosa nekoliko čimbenika u okruženju radne sredine, prikazat ćemo primjenu vođenja, kao funkciju rukovođenja, na nekoliko izabranih primjera iz knjižnične prakse.<sup>20</sup>

Razmotrimo u nastavku tri situacijska faktora i njihovu kombinaciju, koji prema Fiedleru, utječu na učinkovitost vođenja i vodstva u organizaciji: (1) odnos rukovoditelja i uposlenika (ili sljedbenika, odnosno pojedinaca i/ili skupine) na koju se utječe ili se želi utjecati, (2) složenost zadataka koji trebaju obaviti i (3) pozicije moći. Odnos rukovoditelja i uposlenika (ili vođe i sljedbenika) može biti dobar ili loš, odnosno prihvaćaju li uposlenici rukovoditelja ili ne. Drugo, zadatci koje zaposlenici trebaju obaviti ili obavljati mogu biti jednostavni ili složeni, odnosno mogu biti rutinski ili nerutinski. I treće, pozicija moći odnosi se na formalni autoritet koji rukovoditelj ima u organizaciji, a koji se ogleda u razini legitimne ovlasti prema kojoj može nagrađivati ili sankcionirati određena ponašanja. Pojednostavljeni odnosi navedena tri čimbenika i dvije moguće orijentacije vođenja, jedna na zadaće, a druga na odnose, prikazani su u tablici 1.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Buble, Marin. Nav. dj. str. 312-335. Detaljniji prikaz teorija vodstva vidjeti u: Northouse, Peter G. Vodstvo – teorija i praksa. Mate, Zagreb 2010.

<sup>20</sup> Fiedlerov kontingencijski pristup vođenju smatra da uspješnost vođenja ovisi ne samo o sposobnosti vođe, već i o izgrađenosti organizacijskog okruženja, obilježjima sljedbenika te složenostima zadataka koje treba obaviti. Priređeno prema Fiedler, Fred Edward. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Book Company, New York, 1967. str. 261.

<sup>21</sup> Priređeno prema: Lussier, Robert N.; Achua, Christopher. F.: Leadership – Theory, Application, Skill Development. Mason, South-Wester, 2004. str. 144.

Odnos vođe i sljedbenika: dobar ili loš	Složenost zadatka: visoka ili niska	Pozicija moći: jaka ili slaba	Orijentacija na zadatak ili na odnose
dobar	niska (rutinski)	jaka	zadatak
		slaba	zadatak
	visoka (nerutinski)	jaka	zadatak
		slaba	odnosi
loš	niska (rutinski)	jaka	odnosi
		slaba	odnosi
	visoka (nerutinski)	jaka	odnosi
		slaba	zadatak

**Tablica 1. Kombinacija situacijskih čimbenika i orijentacije vodstva**

Ako prema prethodnoj tablici 1. razmotrimo neke od izabranih aktivnosti (ili zadataka) u knjižnici, dobiveni rezultati prikazani su u tablici 2.

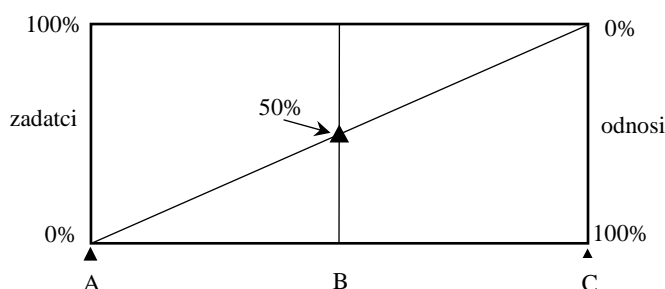
Osim navedenih slučajeva knjižničnih praksi prikazanih u tablici 2, na sličan način mogu se razmotriti i neki drugi, primjerice proširenje broja ogranaka, otvaranje knjižnične stanice ili knjižničnog stacionara, uvođenje dodatnih knjižnicama komplementarnih usluga (primjerice poslovnog centra, multimedijalne dvorane), održavanje dodatnih aktivnosti namijenjeni korisnicima i općoj javnosti, primjerice javna događanja (promocije, prezentacije, tribine, okrugli stolovi, izložbe itd.), programi cjeloživotnog učenja (radionice, tečajevi, predavanja itd.).

Odnos vođe i sljedbenika: dobar ili loš	Složenost zadatka: visoka ili niska	Pozicija moći: jaka ili slaba	Orijentacija na zadatak ili na odnose
<b>Prikupljanje dodatnih sredstava od donatora</b>			
dobar	visoka nerutinski –	slaba	odnosi
loš	visoka nerutinski –	slaba	odnosi
<b>Zagovaranje interesa knjižnice kod dionika u zajednici</b>			
dobar	visoka nerutinska –	slaba	odnosi
loš	visoka nerutinska –	slaba	odnosi
<b>Redovna knjižnična djelatnost</b>			
dobar	niska – rutinska	slaba	zadaca
	niska – rutinska	jaka	zadaca
loš	niska – rutinska	slaba	odnosi
	niska – rutinska	jaka	odnosi
<b>Privlačenje i angažiranje volontera u knjižnici</b>			
dobar	visoka nerutinska –	slaba	odnosi
loš	visoka nerutinska –	slaba	odnosi
<b>Kapitalne investicije u knjižnici</b>			
dobar	visoka nerutinska –	slaba	zadaca
	visoka nerutinska –	jaka	zadaca
loš	visoka nerutinska –	slaba	odnosi
	visoka nerutinska –	jaka	zadace

**Tablica 2. Primjena situacijskih čimbenika Fiedlerovog modela na izabrane primjere knjižničnih praksi**

Fiedlerov kontingencijski (situacijski) model nastoji odrediti onaj oblik vođenja koji će biti najuspješniji u nekoj zamišljenoj poslovnoj situaciji. Oblikujući svoj model, Fiedler u njega unosi određeni broj varijabli koje smatra ključnima, a koji je rezultirao pojednostavljenjem poslovne stvarnosti. To se može zaključiti, između ostaloga, u mogućnosti izbora stila vođenja koji je orijentiran ili na zadatke ili na odnose. U poslovnoj

ih praksi rijetko susrećemo u takva dva isključiva oblika. Oni se javljaju u različitim omjerima. Iskustva govore u prilog da se ti omjeri mogu mijenjati tijekom različitih faza odvijanja pojedinih poslovnih procesa ili projekata. Slika 2. dodatno ilustrira moguće varijacije dvaju stilova vođenja koji su orijentirani ili na zadaće ili na odnose.



**Slika 2. Raspon funkcije vođenja orijentirane na zadaće i na odnose**

Točka A na slici 1. prikazuje stil vođenja koji je potpuno usmjeren na zadatke, točka C potpuno usmjeren na odnose, a točka B stil vođenja koji je podjednako usmjeren na vođenje i na zadatke. Osim navedena tri slučaja, između točke A i točke C nalazi se kontinuum na koji se pozicioniraju svi drugi mogući omjeri navedena dva stila, odnosno postoji ih onoliko koliki je broj točaka između točke A i C. Međutim, kako se odnosi među ljudima mijenjaju – poboljšavaju ili pogoršavaju, nije neobična pojava promjene stilova vođenja tijekom protoka vremena i obavljanja poslovnih procesa. Razlozi koji mogu uzrokovati promjene u korist jednog ili drugog stila, mogu biti različiti, ali su najčešće splet jednog broja unutarnjih ili vanjskih čimbenika, od kojih je najčešći i najdominantniji promjena pozicije moći kod vođe koji se manifestira kao porast ili opadanje povjerenja vođe u sljedbenike, zatim sljedbenika u vođe te međusobna promjena povjerenja objiju strana.

Na sličan se način mogu klasificirati različiti stilovi vođenja, koristeći pri tome različite kriterije. Primjerice, prema kriteriju upotrebe organizacijske moći vođe, stilovi vođenja mogu biti u rasponu između autokratskog stila vođenja, preko demokratskog do stila vođenja u kojem vođe uopće ili vrlo malo koriste svoju organizacijsku moć. Tannenbaum i Schmidt oblikovali su sličan model autokratsko-demokratskog kontinuuma u kojem, na jednom kraju rukovoditelj samostalno donosi odluke i objavljuje

ih, dok na drugom kraju dopušta subordiniranima da slobodno odlučuju i funkcioniranje unutar granica koje je uspostavio.<sup>22</sup>

Odnosi među socijalnim akterima u poslovnoj organizaciji po svojoj su prirodi složeni. Ako se toj složenosti pridodaju zahtjevi poslova i zadatka, promjenljivosti pozicija moći te utjecaji promjena koje se odigravaju u vanjskom i unutarnjem okruženju, vođenje prestaje biti samo jedna od pet rukovodećih funkcija, već postaje ona ljudska aktivnost koja se razgovorno naziva „znanost i umijeće“. Ponekad se vođenje, zbog navedenih složenosti, označava kao najvažnija funkcija menadžmenta jer „ni od jedne druge menadžerske funkcije uspješnost menadžmenta ne zavisi toliko kao do funkcije vođenja“.<sup>23</sup> Nedvojbeno vođenje ima različita značaja i uloge u različitim djelatnostima i u različitim poslovnim situacijama. Tako će u razdobljima organizacijskih kriza ili u djelatnostima koje posluju u uvjetima intenzivnog tržišnog natjecanja, ono biti prisutnije, značajnije i poželjnije.

Knjižnice su ustanove koje imaju jasno poslanje, eksplicitno definirane ciljeve, stabilan organizacijski ustroj te relativno stroga pravila rada. Knjižnično je poslovanje pomno oblikovano i ujednačavano tijekom brojnih desetljeća, po svojoj je naravi najčešće rutinsko i nedvosmisleno, normativno vrlo solidno uređeno, a knjižnični djelatnici obrazovani s potrebnim kompetencijama i radnim iskustvom. U takvom organizacijskom i radnom okruženju, funkcija će vođenja u knjižnici biti potrebna i dobrodošla, premda neće biti s primarnim naglaskom. Otuda značaj funkcije vođenja u području svakodnevnog poslovanja knjižnice treba svesti na razumnu mjeru.<sup>24</sup>

Međutim, u poslovima koji se u knjižnici povremeno javljaju i oni koji nisu uobičajeni odnosno svakodnevni. U takvim situacijama, u kojima odlučivanje nije programirano (ili rutinsko) već neprogramirano, inicijativa ravnatelja te rukovoditelja druge i treće razine organizacijske strukture, potrebnija je nego u drugim situacijama. Tada će funkcija vođenja imati razmjerno veći značaj; ponekad odlučujući za željne

---

<sup>22</sup> Tannenbaum, Robert. Schmidt, Warren H. How to Choose a Leadership Pattern. // Harvard Business Review Classics, 5-6, 1973. str. 164.

<sup>23</sup> Štoviše, navodi se da je „vođenje jedina prava funkcija menadžmenta.“ Sikavica, Pere; Novak, Mijo. Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, 1999. str. 438-439.

<sup>24</sup> Zanimljivi su kritički zaključci o vođenju koje navodi Robbins, smatrajući da je ono ponekad irelevantno te predstavlja „samo jedna neovisna varijabla u objašnjenju organizacijskog ponašanja“ koja ponekad dobro objašnjava „proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo u poslu zaposlenika“ dok je u drugim situacijama samo mali doprinos tim ciljevima.“ Usp. Robbins, Stephen P. Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Mate, Zagreb, 1992. str. 152.

ishode. Takve poslovi i organizacijske situacije mogu se odnositi, primjerice, na vođenje projekata, proširenje djelatnosti, organizacijska usklađenja, uvođenja novih tehnologija, prikupljanje dodatnih sredstva, angažiranje volontera, kapitalne investicije, rješavanje kriznih situacija itd.

### **Zaključak**

(1) Bezobzira koji model ili stil vođenja prevladava u knjižnici, rukovoditelji, bilo inokosni (ravnatelji) ili kolektivni (upravna, stručna i druga vijeća) svoje organizacijske moći, koje se temelje na službenim ovlastima i profesionalnim, odnosno stručnim kompetencijama, trebaju koristiti odgovorno i promišljeno, izbjegavajući sve zamke i iskušenja pojedinačne i/ili skupne manipulacije.

(2) Tri glavna područja organizacijskog vođenja, kao jedne od funkcija rukovođenja, odnose se na uspješno motiviranje zaposlenika i volontera, zatim na sposobnost upravljanja skupnim dinamikama formalne i neformalne organizacije (primjerice upravljanje konfliktima, rada u skupnim tijelima, kao što su odbori, komisije, vijeća, radni timovi, projektni timovi itd.) te na vođenje komunikacijskih procesa u knjižnici.

(3) Potrebna je prilagodba stila vođenja dominantnoj organizacijskoj kulturi knjižnice. Međutim, primjena različitih stilova vođenja moguća je, ali i potrebna u nekim slučajevima, primjerice, pri nastupanju rizičnih događaja, izvanrednih okolnosti, vođenje prema različitim dionicima osobito vanjskim, vođenje u uvjetima osobito loše organizacijske klime itd.

(4) Unatoč brojnim teorijama vođenja koje su generirale još veći broj modela i stilova vodstva, potraga za općom teorijom vođenja, odnosno najboljim modelom prikladnim za sve organizacije i poslovne procese (još) nije završena. Vjerojatno i neće biti, s obzirom da se nove teorije nadograđuju na postojeće.

(5) Vođenje koje bi bilo prikladno, ili koje bi bilo najprikladnije u poslovanju knjižnice, opire se jednoznačnom definiranju. No, čini se da bi ravnatelji knjižnica, u uvjetima klanske i hijerarhijske kulture, trebali težiti prema participativnim, odnosno demokratskim vođenju s elementima transformacijskog i transakcijskog stila. Prema tome, vodstvo u hrvatskim knjižnicama moglo bi biti djelotvorno ako se oblikuje kao amalgam navedenih modela i stilova. Pri tome ne treba zaboraviti kako vođenje kao

rukovodna funkcija u knjižnicama, ima manji poslovi značaj i predikcijsku vrijednost organizacijske uspješnosti, nego što ga ima u organizacijama koje posluju u tehnološki propulzivnim djelatnostima i koje nastoje opstati u burnim tržišnim okolnostima.

(6) Nastavak ovog istraživanja trebalo bi usmjeriti na oblikovanje učinkovitih modela motivacije uposlenika kojima bi im se približio i produbio smisao poslanja knjižnice kao i smisla njihova osobnog sudjelovanja u tom poslanju. Time bi se nedvojbeno unaprijedila organizacijska uspješnost, usavršila kultura kvalitete i povećalo zadovoljstvo korisnika i knjižničara. Također, daljnje istraživanje trebalo bi obuhvatiti područje internih i eksternih komunikacija, koji bi katalizirali kvalitetu i brzinu odlučivanja te poboljšali organizacijsku kulturu i organizacijsku klimu knjižnice.

## Literatura

Balog, Antal. Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela rukovođenja. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 62, 2(2019). str. 65-87. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/340247> (2021-03-03)

Balog, Antal. Upravljanje poslovanjem knjižnica pri uključivanju volontera. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/209975> (2021-03-02)

Balog, Antal. Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 63, 1-2(2020), str. 83-107. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/367434> (2021-03-02)

Balog, Antal. Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 2(2018), str. 73-97. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/318142> (2021-03-02)

Buble, Marin. Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb, 2006.

Donnelly, James H.; Gibson, James L.; Ivancevich, John M. Fundamentals of Management, Irwin, Chicago, 1995.

Fiedler, Fred Edward. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Book Company, New York, 1967.

Fuller, Jerry Bryan; Patterson, Coleman P.; Hester, Kim; Stringer, Donna. A quantitative review of research on charismatic leadership. // Psychological Reports, 78, 1(1996), str. 271-287.

Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija: zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Mozaik knjiga, Zagreb, 2020.

Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. // Journal of Applied Psychology, 89, 5(2004), str. 755-768.

Kompetencije. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. URL: <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/78-kompetencije> (2021-03-02)



Lai, Fong-Yi; Tang, Hui-Chuan; Lu, Szu-Chi; Lee, Yu-Chin; Lin, Cheng-Chen. Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. // SAGE journals, 10, 1 6(2020). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019899085> (2021-03-02)

Lussier, Robert N.; Achua, Christopher. F. Leadership – Theory, Application, Skill Development. Mason, South-Western, 2004.

Norhouse, Peter G. Vodstvo – teorija i praksa. Mate, Zagreb, 2010.

Pors, Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. // Performance Measurement and Metrics, 9, 2(2008.) str. 138-152.

Robbins, Stephen P. Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Mate, Zagreb, 1992.

Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina. Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Sikavica, Pere; Novak, Mijo. Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, 1999.

Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. // Knjižničarstvo, 1-2 15/16(2012), str. 71. – 96. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/348033> (2021-03-02)

Tannenbaum, Robert. Schmidt, Warren H. How to Choose a Leadership Pattern. // Harvard Business Review Classics, 5-6(1973), str. 162.-180.

Wehrich, Heinz; Koontz, Harold. Menadžment. Mate, Zagreb, 1994.