

# Psihosocijalni aspekti rada na brodu: organizacija, vodstvo i kultura

---

**Predovan, Donato**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:038956>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

**DONATO PREDOVAN**

**PSIHOSOCIJALNI ASPEKT RADA NA BRODU:  
ORGANIZACIJA, VODSTVO I KULTURA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2020.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

**PSIHOSOCIJALNI ASPEKT RADA NA BRODU:  
ORGANIZACIJA, VODSTVO I KULTURA**

**PSYCHOSOCIAL ASPECT OF WORK ON BOARD  
MERCHANT VESSELS: ORGANIZATION, LEADERSHIP  
AND CULTURE**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Multikulturalnost i komuniciranje u pomorstvu

Mentor: izv. prof. dr. sc. Sandra Tominac Coslovich

Student: Donato Predovan

Studijski program: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

JMBAG: 0036461512

Rijeka, lipanj 2020.

Student: Donato Predovan

Studijski program: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

JMBAG: 0036461512

## **IZJAVA**

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom PSIHOSOCIJALNI ASPEKT RADA NA BRODU: ORGANIZACIJA, VODSTVO I KULTURA izradio samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Sandre Tominac Coslovich.

U radu sam primijenio metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao sam i povezoao s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

Suglasan sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama Fakulteta.

Student

*Donato Predovan*

Ime i prezime studenta/studentice

## **SAŽETAK**

Budući da velika većina pomorskih nezgoda nastaje kao posljedica ljudske greške, psihosocijalni aspekt organizacije rada na brodu iznimno je značajan. S obzirom na to, u radu se daje pregled literature i relevantnih istraživanja koja se tiču uvjeta rada na brodu, položaja pomoraca u brodskoj organizaciji te međuljudskih odnosa između članova posade. Na navedene čimbenike u velikoj mjeri utječe i vodstvo, odnosno zapovjednik kao vođa na brodu, koji, da bi bio učinkovit, mora posjedovati određene vještine i osobine te na posadu djelovati motivirajuće potičući njihove potencijale. Međutim, budući da je suvremeni brod izrazito multikulturalna sredina, zapovjednik i posada moraju biti svjesni kako vlastite tako i tuđe kulturološke pozadine i njezinih utjecaja na stavove i ponašanja pojedinca.

Ključne riječi: psihosociologija rada u pomorstvu, vodstvo u pomorstvu, brodska organizacija, kultura i pomorstvo, multikulturalnost u pomorstvu

## **SUMMARY**

Given that the vast majority of maritime accidents occur as a result of human error, the psychosocial aspect of the organization of work on board is extremely significant. With this in mind, the dissertation provides an overview of the literature and relevant research concerning the working conditions on board, the position of seafarers in the ship's organization and interpersonal relations between the crew members. These factors are greatly influenced by the leadership, i. e. the Master as the leader on board, who, in order to be effective, must possess certain skills and traits, and motivate the crew by encouraging their potentials. However, since the modern ship is a highly multicultural environment, the Master and the crew must be aware of both their own and others' cultural background and its influences on attitudes and behaviors of the individual.

Key words: psychosociology of work in the maritime industry, leadership in maritime industry, ship organization, culture and maritime industry, multiculturalism in maritime industry

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY.....	I
SADRŽAJ.....	II
1. UVOD.....	1
2. PSIHOSOCIJALNI SUSTAV BRODSKE I BRODARSKE ORGANIZACIJE...3	
2.1. ORGANIZACIJA .....	4
2.1.1. Organizacijski modeli .....	6
2.2. STRUKTURA BRODSKE I BRODARSKE ORGANIZACIJE.....	10
2.3. SOCIJALNI KONTEKST I SPECIFIČNA OBILJEŽJA POMORSKOG ZANIMANJA .....	14
2.3.1. Brod kao mjesto rada i življenja .....	15
2.3.2. Međuljudski odnosi na brodu.....	17
3. VODSTVO U POMORSTVU.....	20
3.1. RAZLIČITI PRISTUPI VODSTVU .....	22
3.1.1. Pristup temeljen na osobinama .....	22
3.1.2. Pristup temeljen na vještinama .....	25
3.1.3. Transformacijsko vodstvo .....	30
3.2. AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKI KONTINUUM.....	34
3.3. VODSTVO NA BRODU.....	36
3.3.1. Zapovjednik – vođa na brodu .....	39
4. KULTURA I POMORSTVO .....	44
4.1. DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE – HOFSTEDEOV OKVIR.....	49
4.2. KULTUROLOŠKA OSVIJEŠTENOST.....	54
4.3. MULTIKULTURALNOST U POMORSTVU .....	56
4.3.1. Kulturološka različitost među članovima posade – primjena Hofstedeovog okvir .....	58

4.3.2. Vodstvo na brodu s aspekta multikulturalnosti posade .....	62
4.3.3. Interkulturalna kompetencija pomoraca.....	65
5. ZAKLJUČAK.....	67
LITERATURA.....	69

## 1. UVOD

Suvremeni brod je multinacionalno mjesto rada i življenja pojedinaca različitih psiholoških osobina i različitih kulturoloških pozadina. Struktura brodske i brodarske organizacije određuje protočnost informacija i način komuniciranja te u izvjesnoj mjeri utječe na stilove vodstva koji se primjenjuju na brodu. Pomorska je zbilja prostor različitih socijalnih interakcija članova posade koje su određene specifičnim uvjetima rada poput socijalne izolacije, ograničenog prostora, stalnog kontakta s istim osobama, psihičke izolacije, nedostatka odmora i rekreacije, negativne mikroklimi i potencijalne opasnosti. Aktivnosti članova posade bivaju koordinirane od strane zapovjednika s ciljem ostvarenja optimalne izvedbe dnevnih dužnosti kako bi se povećala razina sigurnosti na brodu. Poradi navedenog, kako bi se u radu istražilo vodstvo na brodu, odnosno uloga zapovjednika te utjecaj kulturološke različitosti posade na socijalnu dinamiku na brodu, potrebno je prethodno istražiti brodsku i brodarsku organizaciju s aspekta psihosociologije.

U ovom radu tako se nastoji pokazati kako strukturiranost brodske organizacije koja potiče aktivno sudjelovanje svih članova posade u donošenju odluka te vodstvo na brodu koje motivira podređene stavljajući interese skupine ispred vlastitih, omogućuje visoku razinu učinka i produktivnosti svih članova posade te jaku povezanost i suradnju tima na brodu, što u konačnici smanjuje vjerojatnost pomorske nezgode. Isto tako, u radu se pokušava prikazati značaj utjecaja različitih kulturoloških pozadina članova posade na radnu okolinu broda te se pokušava obrazložiti kako kvalitetno vodstvo na brodu mora biti kulturološki osviješteno u mjeri da aktivno prepoznaje svoje stavove i ponašanja uvjetovana nacionalnom kulturom te stavove i ponašanja ostalih članova posade. Također se stavlja naglasak na potrebu za edukacijom pomorskog kadra koja bi produbila znanja s područja interkulturalne kompetencije. Na taj način bi se doprinijelo sprječavanju ozbiljnih problema proizašlih iz nerazumijevanja drugih nacionalnih kultura te bi se izbjeglo neusuglašeno zajedničko djelovanje posade.

Svrha rada sastoji se u rasvjetljavanju kompleksne teorije vodstva primijenjene na brodsku organizaciju koju obilježava izrazita multikulturalnost. Pritom se kroz cijeli rad ne ispušta iz vida specifičnost pomorskog zanimanja koja se očituje u sličnostima koje brodska organizacija dijeli s konceptom totalne institucije. Također se kroz cijeli rad ukazuje na značaj kojeg imaju vještine kvalitetnog vodstva za funkcioniranje brodske organizacije te na



značaj posjedovanja istančanog osjećaja za kulturne razlike i sličnosti kod članova posade na brodu. U tom smislu je naglasak stavljen na zapovjednika kao vođu na brodu.

Prilikom pisanja rada korištene su znanstvene metode analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i klasifikacije, povijesna metoda, komparativna metoda te metoda deskripcije.

Ovo istraživanje dijeli se na nekoliko poglavlja. Nakon uvoda u temu, razrada teme započinje poglavljem *Psihosocijalni sustav brodske i brodarske organizacije*. U tom dijelu rada analizirani su organizacijski aspekti zastupljeni na brodu te su istražene karakteristike pomorskog zanimanja i broda kao mjesta rada i življenja. Drugo poglavlje je naslovljeno *Vodstvo u pomorstvu* te se u njemu obrađuje teorija vodstva i različiti pristupi vodstvu. Zatim se temeljni uvidi o vodstvu primjenjuju na brodsku organizaciju s naglaskom na ulogu zapovjednika na brodu. Zadnje poglavlje naslovljeno je *Kultura i pomorstvo* te se u njemu analizira utjecaj nacionalne kulture članova posade na njihovo ponašanje na brodu. Kako bi se to istražilo uzet je Hofstedeov kulturni okvir. U nastavku se analizira kulturološka osviještenost pomoraca i vodstvo na brodu u kontekstu kulturnih različitosti. Na kraju će se iznijeti temeljni zaključci istraživanja.

## 2. PSIHOSOCIJALNI SUSTAV BRODSKE I BRODARSKE ORGANIZACIJE

Svaka strukturirana organizacija koja ima unaprijed utvrđene ciljeve, propisana pravila o tome kakvi moraju biti odnosi između organizacijskih jedinica, koja sadrži propise o obvezama i pravima svakog člana organizacije te također opise izvršavanja aktivnosti, naziva se socijalni sustav (Biličić, 1993:61). Tako složen socijalni sustav u svojim temeljima sadrži određene vrijednosti koje slijedi i norme, odnosno zahtijevane načine izvršavanja aktivnosti koji su formulirani u propisima organizacije. Te se norme izvode iz utvrđenih vrijednosti, a uloge, odnosno radna mjesta, omogućuju da norme budu ispunjene pritom se držeći zadanih vrijednosti (Biličić, 1993:Ibid).

Socijalni sustav predmet je proučavanja sociologije rada. G. Friedmann i P. Naville odredili su sociologiju rada kao znanost koja s različitih aspekata istražuje sve društvene grupe što se oblikuju u radu (Friedmann i Naville, 1972, prema Biličić, 2001:9). Prema spomenutim autorima, predmet izučavanja sociologije rada je: svaka ljudska zajednica stvorena s obzirom na rad, raznovrsna oblikom i funkcijama; utjecaj kontinuirano razvijanog tehničkog aspekta rada na zajednice; te unutarnji i vanjski odnosi između pojedinaca koji su članovi organizacije okupljene radom (Friedmann i Naville, 1972, prema Biličić, 2001:Ibid). Drugim riječima, predmet izučavanja sociologije rada je svaka radna skupina odnosno organizacija koja pokazuje odlike minimalne stabilnosti, a to može biti „industrijsko poduzeće kao i prekoceanski brod, avionska posada koja se smjenjuje na liniji kao i osoblje dizel-lokomotive“ (Biličić, 2001:10). Nadalje, M. Biličić ističe kako posebno važnu vezu sa sociologijom rada ostvaruje znanost o čovjeku: „Čovjekova psihofizička sposobnost pretpostavka je radne aktivnosti, a sam rad utječe na psihofizičke sposobnosti. Fiziološka i psihička stanja, procesi i funkcije čovjeka, te njihovi odnosi s tehničkom i društvenom sredinom, nezaobilazna su osnova za objašnjavanje mnogih radnih pojava“ (Biličić, Ibid). Iz navedenog je razvidno kako psihološki aspekt rada, odnosno psihologija rada koja istražuje psihološka obilježja radne aktivnosti, osobine ličnosti radnika i utjecaje radne sredine na psihička svojstva sudionika u radnom procesu, čini jednako bitan dio pri proučavanju organizacija kao i sociologija rada.

Dakle, pod oblast psihologije i sociologije rada, odnosno psihosociologije rada spada i proučavanje ljudi na radu, a ono spada u područje istraživanja tzv. organizacijskog ponašanja koje je S. Robbins definirao kao „sustavno izučavanje akcija i stavova koje ljudi

pokazuju unutar organizacija“ (Robbins, 1995:1).<sup>1</sup> Razlozi zbog kojih je organizacijsko ponašanje izuzetno bitno područje istraživanja svake organizacije pa tako i brodske sastoji se u tome što nam ono pomaže da se objasni, predvidi, i na kraju kontrolira ponašanje pojedinaca u grupi (Robbins, Ibid). Ponašanje ljudi u organizaciji uvelike je uvjetovano organizacijskom strukturom koja stoji kao relativno stabilan i usklađen sustav odnosa između raznih funkcija i kao takav je uvijek pod utjecajem psihosocioloških čimbenika.

## 2.1. ORGANIZACIJA

Pojam organizacije počinje se značajnije proučavati sredinom 20. stoljeća kada se kao glavna karakteristika organizacije ističe pripadnost pojedinaca grupi koji su svjesni da se od njih očekuje redovno izvršavanje određene akcije. Neki od pojedinaca djeluju kao organizatori, vođe ili koordinatori aktivnosti drugih članova s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Za organizaciju su prema Stogdillu suštinska dva čimbenika: stalna prisutnost vođe i postojanje razlika prema stupnju odgovornosti među njenim članovima, odnosno prema ulozi koja se od njih očekuje u aktivnostima prema zajedničkom cilju (Zvonarević, 1989:201). Suvremene definicije organizacije kao njene glavne karakteristike ističu formalnu strukturu, planiranu koordinaciju, postojanje odnosa hijerarhije te stanovit stupanj podjele rada uz postizanje zajedničkog cilja (Robbins, 1995:2). Također, kod organizacije je kakarakteristično postojanje komponente trajnosti organizacije: „aktivnosti organizacije traju duže od obavljanja jednog zadatka i duže od sudjelovanja u njoj pojedinog člana“ (Biličić, 1993:53). Shodno tome, razlika između skupine pojedinaca, odnosno grupe i organizacije je u tome što se izmjenom konkretnih pojedinaca grupa mijenja, a organizacija ne. Organizacija bi se promijenila u slučaju da se promjene uloge, odnosno aktivnosti koje pojedinci obavljaju unutar iste. Ljudski je sastav unutar organizacije određen sustavom uloga: „Zato se aktivnosti što se obavljaju u organizaciji nazivaju uloge. To znači da su pojedinci koji obavljaju tokarske ili kormilarske poslove nositelji uloga isto tako kao i pojedinci koji obavljaju računovodstvene ili rukovodeće poslove“ (Biličić, Ibid).

Na uloge unutar organizacije uvelike utječu strukturalne komponente organizacije koje su vidljive primjerice u postojanju hijerarhije vlasti koja definira tko je čiji nadređeni

---

<sup>1</sup> Organizacijsko proučavanje kao primijenjena znanost o ponašanju nastala je na doprinosima niza disciplina koje proučavaju ljudsko ponašanje kao što su: psihologija, sociologija, socijalna psihologija, antropologija te političke znanosti (Robbins, 1995: 3-4).

te u postojanju formalnih kanala komunikacije između članova organizacije, odnosno zaposlenika. Struktura organizacije tako se sastoji od tri komponente: složenost, formalizacija i centralizacija.

*Složenost organizacije* odnosi se na tri sastavna dijela:

Vodoravna diferencijacija – odnosi se na diferencijaciju s obzirom na narav uloge, odnosno zadatka kojeg djelatnici izvršavaju te na njihovu naobrazbu i stručno obrazovanje. Ukoliko organizacija ima veći broj različitih zanimanja koja zahtijevaju specijalizirano znanje i vještine to će komunikacija među djelatnicima biti otežana, a time se složenost povećava: „Ako su zaposleni u organizaciji ljudi sa sličnom naobrazbom, vještinama i stručnim znanjem, postoji veća vjerojatnost da će oni promatrati svijet na sličan način. Protivno, raznolikost povećava vjerojatnost da će djelatnici imati različite naglaske na cilj, vremensko usmjerenje, čak i različit radni rječnik“ (Robbins, 1995:189). Konkretno, vodoravna diferencijacija uočava se i kod brodarskih kompanija. Između pomoraca koji upravljaju brodom prevozeći teret ili putnike i osoblja na kopnu koje se brine o prodaji brodskog prostora, pronalasku naručitelja tereta/prijevoza putnika, prodaji polovnih i kupnji novih brodova, selekciji pomoraca itd., postoji bitna razlika u naobrazbi, u potrebnim vještinama i radnom rječniku koji se koristi.

Okomita diferencijacija – odnosi se na broj hijerarhijskih razina u organizaciji, odnosno na dubinu strukture. Što je veći broj hijerarhijskih razina to se okomita diferencijacija, a tako i složenost, povećava. Tome je tako zato što s postojanjem većeg broja razina između rukovodioca organizacije i operative postoji veća mogućnost iskrivljenja komunikacija. Ukoliko se paralelno promotre okomita i vodoravna diferencijacija uočiti će se kako s podjelom posla na sve manje dijelove (podrazumijeva specijalizaciju poslova koja pojačava razliku u naobrazbi i vještinama) raste i potreba za koordinacijom zadataka (više razina kroz koje informacija putem komunikacijskih kanala mora proći). Tako u složenijoj organizaciji s visokom vodoravnom i okomitom diferencijacijom, pojedinoj organizacijskoj jedinici može biti teško sagledati na koji se način njezine aktivnosti uklapaju u veću cjelinu (Robbins, 1995:190).

Prostorna diferencijacija – odnosi se na pojavu izvršavanja aktivnosti na više različitih lokacija, odnosno na geografsku raširenost lokacije ureda, lokacije pogona i osoblja organizacije. S obzirom da su komunikacija, koordinacija i kontrola uvelike jednostavnije

ukoliko se sve organizacijske jedinice nalaze na jednom mjestu, razvidno je da s većim brojem lokacija raste i razina složenosti organizacije (Robbins, 1995: Ibid).

*Formalizacija* kao komponenta strukture organizacije odnosi se na stupanj standardizacije poslova. Visoko formalizirani poslovi, odnosno aktivnosti u organizaciji djelatnicima dopuštaju nizak stupanj fleksibilnosti pri radu. Drugim riječima, od zaposlenika se očekuje da procesuiraju isti input na jednak način s ciljem konzistentnog i jednolikog outputa. U organizacijama koje imaju visok stupanj formalizacije razrađeni su precizni opisi aktivnosti, postoji mnogo organizacijskih pravila te su jasno određeni postupci koji pokrivaju radne procese.<sup>2</sup> Stupanj formalizacije određenih funkcija razlikuje se prema stupnju jednostavnosti izvršavanja aktivnosti i prema visini položaja koju određena aktivnost zauzima u organizaciji. Tako će najjednostavniji poslovi koji se po svojoj naravi najviše ponavljaju biti najčešće i oni s visokim stupnjem formalizacije. Poslovi na visokim položajima u organizaciji zahtijevaju složenija rješenja, a time i veću fleksibilnost pa je i razina formalizacije takvih poslova u većini slučajeva niska (Robbins, 1995:190-191).

*Centraliziranost* organizacije označava u kojoj je mjeri odlučivanje koncentrirano na jednu točku u organizaciji. Drugim riječima, je li gornji menadžment donosi ključne odluke prethodno uzimajući u obzir inpute od osoblja na nižem položaju ili ne. Tako će decentralizirana organizacija imati veći input osoblja nižih razina te će se niže osoblje uključivati u proces donošenja odluka (Robbins, 1995:192). Na taj način se potiče zaposlenika da u organizaciji djeluje samoinicijativno i kreativno promišlja o rješavanju problema. S druge strane, u visoko centraliziranoj organizaciji djelatnici su u mogućnosti napraviti promjene samo ukoliko postoji inicijativa od strane pretpostavljenih, odnosno podređeni nisu spremni potaknuti bilo kakvu promjenu i inovaciju. Međutim, u visoko decentraliziranoj organizaciji djelatnici jesu inicijativni, ali usklađivanje različitih ideja i inicijativa može odnositi puno vremena i energije (Biličić, 1993:58).

### **2.1.1. Organizacijski modeli**

Manjak inicijative, a time i inovacije, nagrađivanje podređenih za poslušnost i uspjeh odnosno kažnjavanje za neposluh i neuspjeh, te smjer komunikacije odozgo prema dolje

---

<sup>2</sup> Robbins ističe i negativan aspekt standardizacije: "Ne samo da standardizacija poslova uklanja mogućnost zaposlenima da se upuštaju u alternativno ponašanje, već uklanja i potrebu da zaposleni razmišljaju o alternativama" (Robbins, 1995:191).

glavne su karakteristike klasičnog modela organizacije. Teorijske i znanstvene temelje klasičnom shvaćanju organizacije dao je Max Weber te je u glavni fokus takvog modela smjestio podjelu rada, raspon kontrole, odnos između stožerne i linijske strukture<sup>3</sup> i koordinaciju temeljenu na hijerarhiji i jedinstvu zapovijedanja (Bielić, 2003:1). Klasična organizacija reprezentativno se odražava u tzv. mehaničkoj strukturi koju karakterizira „strogo činovništvo (birokracija) s točno određenim pravilima, usko definiranim radnim zadacima i vertikalnom komunikacijom“ (Bielić, Ibid). S aspekta prije navedenih komponenti strukture organizacije razvidno je da će mehaničku strukturu obilježavati visok stupanj složenosti (posebice velika vodoravna diferencijacija), visok stupanj formalizacije, ograničena informacijska mreža i mali stupanj participacije zaposlenih na nižim razinama u odlučivanju (Robbins, 1995:209). Takva struktura istoznačna je krutoj organizaciji oblika piramide u kojoj se vlast delegira odozgo, a negodovanja podređenih se ignoriraju. Pišući o klasičnoj organizaciji Biličić ističe kako se klasična organizacija oslanja pretežno na vanjske nagrade, a hijerarhijske položaje pretvara u nagrade za poslušnost: „U klasičnoj organizaciji ljude se kažnjava za neuspjehe neovisno od toga jesu li neuspjesi rezultat njegove svjesne aktivnosti ili su rezultat nedohvatljivih pogrešaka i okolnosti. Zbog toga pojedinci oklijevaju da poduzmu neke akcije makar je uspjeh vjerojatan, jer je neuspjeh uvijek i njihov osobni neuspjeh. Kratko rečeno, u klasičnoj organizaciji prevladava vanjsko nagrađivanje kojim upravlja hijerarhija. Takvo nagrađivanje potiče poslušnost a ne stvaralaštvo. Stvaralaštvo se potiče unutrašnjom aktivnošću i nagradama sadržanim u djelatnosti samoj“ (Biličić, 1993:56). Za organizaciju s visokim stupnjem formalizacije, odnosno fiksnim i uskim dužnostima, s krutim hijerarhijskim odnosima te formaliziranim kanalima komuniciranja kao što je klasična, uspostavljena socijalna struktura može djelovati na način da uklanja one koji imaju samopouzdanje i inicijative (Biličić, 2001:124). Kod onih koji u takvim organizacijama ostaju nije rijetka pojava tzv. podložnosti, odnosno postupne promjene stavova pod utjecajem hijerarhijskog autoriteta, loše komunikacije ili neugodne okoline unutar koje se djelatnici mogu osjetiti nevažnima. Takva promjena stavova odražava se u zakočenosti djelatnika kad se nakon dužeg perioda provedenog u takvoj organizaciji pojedinac prestaje oslanjati na vlastito znanje, razmišljati o drugačijim pristupima

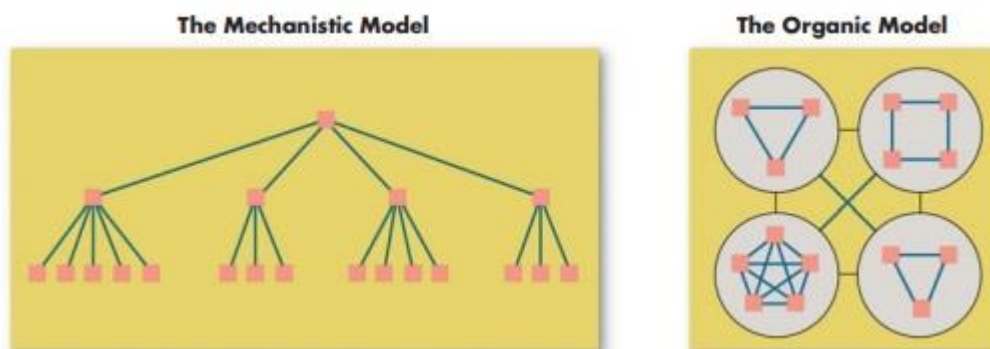
---

<sup>3</sup> Linijska i stožerna struktura spadaju u aspekte radne strukture. Dio strukture koji proizvodi je linijska organizacijska jedinica koja je teoretski direktno povezana od radnika koji proizvodi ili pruža usluge sve do čovjeka na vrhu. Stožerni dio odnosi se na ljude s odgovarajućim tehničkim znanjem koji pomažu najvišim rukovoditeljima koji nemaju uvijek potrebno tehničko i stručno znanje pomoću kojeg bi zamišljeno ideju, odnosno politiku pretvorili u konkretne naloge. Dakle, tehnički savjetnici i drugi specijalizirani stručnjaci koji daju određene usluge dio su stožerne orgnaizacijske jedinice (Biličić, 1993:97).

problemima na koje nailazi te inicirati promjene bilo kakve vrste (Bielić, Vidan i Mohović, 2010:250).

Nasuprot klasičnom, odnosno mehaničkom modelu organizacije nalazi se model moderne organizacije koju odražava tzv. organska struktura. Takve strukture bilježe niži stupanj složenosti i formalizacije, a informacijska mreža je sveobuhvatna te se komunikacija odvija horizontalno i vertikalno. Stupanj participacije svih članova organizacije u odlučivanju, pa i onih nižih, je visok (Robbins, 1995:209). S tim u vezi, V. Thompson, pokretač kvalitativnih podjela organizacija na klasične i moderne, u svojoj knjizi iz 1961. *Suvremena organizacija* koncipira model tzv. inovativne strukture, koja je u mnogim značajkama jednaka organskoj, te prigovara klasičnom modelu da ne omogućava inovaciju i ne prati razvoj tehnologije. Thompson tvrdi kako u inovativnoj organizaciji treba smanjiti statičnost dužnosti i dozvoliti komunikacije u svim smjerovima. Na taj način bi labava formalna struktura dozvoljavala da se organizacijske jedinice kontinuirano restrukturiraju prema problemima koji se pred njih postavljaju (Biličić, 1993:56). Takva fleksibilnost strukture, odnosno „elastičnost mreže različito talentiranih pojedinaca koji obavljaju različite radne zadatke“ (Bielić, 2003:1), za rješavanje problema podrazumijeva uvijek iznova uspostavljanje zajednice jednakih, a za samo izvršavanje posla podrazumijeva uvijek iznova oblikovanje uobičajene hijerarhije (Biličić, 1993:57). Uzevši u obzir sve navedeno, glede organskog modela vrijedi da će organizacije koje imaju nizak stupanj formalizacije, u kojima se djelatnicima daje veća sloboda da se koriste diskrecijskim pravom pri izvršavanju određenih aktivnosti, u kojima se komunikacija odvija u svim smjerovima te postoji decentralizirana ovlaštenja kod donošenja odluka, razvijati timski rad, suradnju i visok moral među djelatnicima (Biličić, 2001:124).

Primjena mehaničkog dizajna organizacije vidljiva je u funkcionalnoj strukturi. To je strukturni model prikladan za velike organizacije koji se temelji na funkcionalnoj departmentalizaciji, odnosno podjeli na odjele. Funkcionalna struktura grupira stručnjake sličnih i srodnih zanimanja koji su razvrstani po različitim odjeljenjima od kojih svatko ima svoje funkcije koje izvršava. Tako se glavna prednost funkcionalne strukture sastoji u specijalizaciji, odnosno u objedinjavanju srodnih stručnjaka koji se međusobno razumiju u većoj mjeri nego djelatnici različitih stručnih opredjeljenja. Na taj način se izbjegava udvostručenje osoblja i opreme (Robbins, 1995:228). Istovremeno, prenaplašavanje potreba i ciljeva pojedinih odjela javlja se upravo poradi toga što pojedinci u odjelu komuniciraju samo sa sebi sličnim specijalistima, a takva specijalistička struktura za rezultat ima zanemarivanje zadataka na razini cijele organizacije (Biličić, 2001:129-130).



**Slika 1. Prikaz mehaničke i organske strukture**

Izvor: Robbins, S.P., Judge, T.A.: *Organizational behavior*, 15. izdanje, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2013.

Nijedno odjeljenje unutar funkcionalne strukture nema potpunu neovisnost, stoga svaki odjel može raditi samo u tijesnoj usklađenosti s drugima (Biličić, 2001:122). No, suradnja se u takvoj organizaciji ne postiže spontano upravo radi toga što svaka funkcionalna jedinica stoji kao zasebna cjelina te time svaka radi u okviru vlastita sustava, a ne u okviru potreba drugih odjeljenja s kojima treba surađivati. Razvidno je da će u takvoj organizaciji dolaziti do sukoba između djelatnika i menadžera između odjela, gdje će pritom viši menadžeri biti primorani konstantno miriti sukobljene strane. Robbins govori kako takva klima dovodi do toga da „pripadnici pojedinačnih funkcionalnih skupina postaju izolirani i slabo razumiju ono što rade ljudi u drugim funkcionalnim odjelima. Raznolikost interesa i gledišta koja postoji među funkcijama može rezultirati stalnim sukobima budući svaka funkcija nastoji naglasiti vlastito značenje i važnost“ (Robbins, 1995:228). Drugim riječima, u traganju za funkcionalnim ciljevima mogu se izgubiti bitni interesi organizacije. Tome ne pomaže ni činjenica da je u većini slučajeva glavni menadžer odjela specijalist te je višoj upravi time često teško razumjeti stavove koje on/ona zastupa, kao i događaje u pojedinom odjelu (Biličić, 2001:130). Stoga je u prefunkcionaliziranim organizacijama potreban snažan sustav kontrole i komplicirane administrativne hijerarhije, kako bi se omogućila nužna suradnja između polunezavisnih odjela (Biličić, 1993:123).

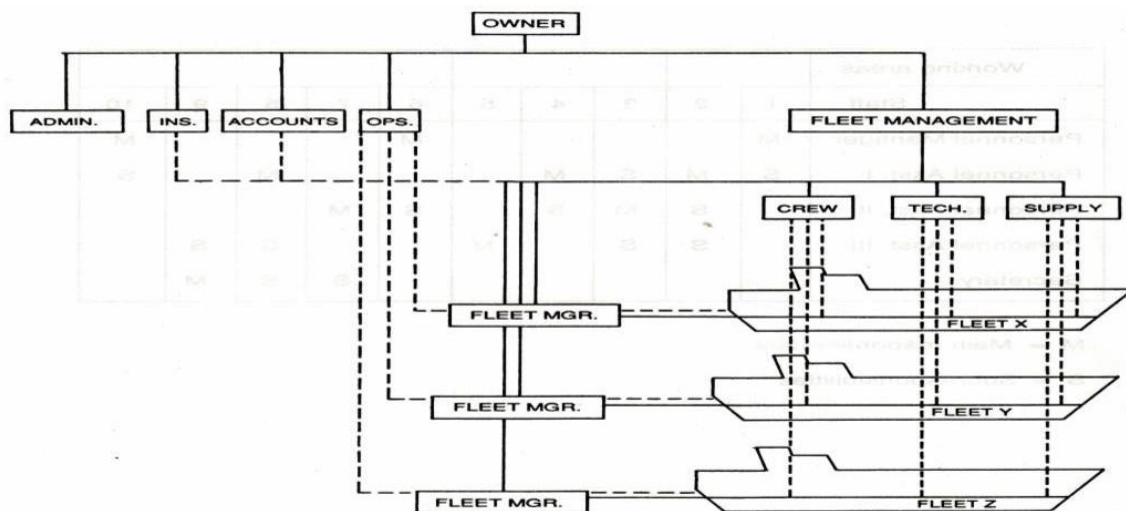
S druge strane, strukturu matrice koja reflektira organski dizajn organizacije karakterizira decentralizacija upravljanja preko dvostrukog lanca zapovijedi, odnosno dualne odgovornosti na način da se kombinira prednosti funkcionalne organizacije i organizacije prema proizvodu. To znači da se u vodstvu različitih funkcionalnih odjela nalazi skup menadžera od kojih je svaki odgovoran za specifične proizvode, projekte, odnosno



programe unutar organizacije. Iz toga proizlazi da struktura matrice lomi pojam jedinstva zapovijedi: „Zaposleno osoblje u strukturi matrice ima dva šefa – svog menadžera funkcionalnog odjela i svoje menadžere proizvoda“ (Robbins, 1995:229). Ovakva organizacijska struktura dovodi do toga da su „stručnjaci u matricnoj organizaciji dvostruko odgovorni, a uprava se može osloniti na informacija iz dva izvora“ (Biličić, 2001:134). Tako se omogućuje decentralizacija bez smanjenja stručnosti, a osoblje odjela se rasterećuje svakodnevnih operativnih zadataka te ih se tako usmjerava na razvojni pristup zadacima i dublje shvaćanje problema. Glavne razlike u odnosu na funkcionalnu strukturu sadržane su u decentralizaciji upravljanja, ublažavanju subjektivnosti pojedinih odjela pritom „ekspozirajući odgovornost stručnjaka i objektivizirajući informacije koje dolaze iz dva izvora“ (Biličić, 2003:10). Takva struktura po svojim svojstvima prilagodljivosti i fleksibilnosti odražava svojstva moderne organizacije.

## **2.2. STRUKTURA BRODSKE I BRODARSKE ORGANIZACIJE**

Ukoliko se strukturu matrice pokuša primijeniti na brodarske organizacije u pomorstvu, što se 1970-ih godina i počelo događati zbog povećanja flote i tehnološke raznolikosti brodova, potvrdit će se kako upravljački tim na brodu, slijedom decentralizacije vlasti te ukidanja jedinstva zapovijedanja, dobiva veću slobodu u odlučivanju (Biličić, 2001:131). To se najbolje vidi na primjeru popravka broda kada u takvoj strukturi relevantne informacije za popravak broda imaju tri strane: operativni odjel, tehnički odjel i rukovodstvo broda, odnosno članovi posade. Operativni odjel poznaje ugovore o vozarini te je time u najboljoj poziciji da odredi najbolje vrijeme i okvirno mjesto popravka, dok tehnički odjel rukovodi pouzdanim informacijama o remontnim brodogradilištima – njihovim cijenama, kvaliteti, itd. Kako bi se donijela potpuna i što kvalitetnija odluka o popravku broda, rukovodstvo na brodu pružit će informacije o tehničkom stanju broda, tehničkoj kompetentnosti posade i sl (Biličić, 2001: Ibid). Tako će rukovodstvo broda postati aktivno uključeno u proces donošenja odluka: „Dakle, odnos između rukovodstva broda i tehničkog odjela razvija se kao odnos međusobnog savjetovanja. Sadržaj posla rukovodećeg tima broda postaje takav da više nadahnjuje i zaokuplja, a donose se i kvalitativno bolja i jeftinija rješenja jer se podaci detaljnije prerađuju i bolje se koriste lokalne informacije“ (Biličić, 2001:132).



**Slika 2. Prikaz matrične organizacijske strukture**

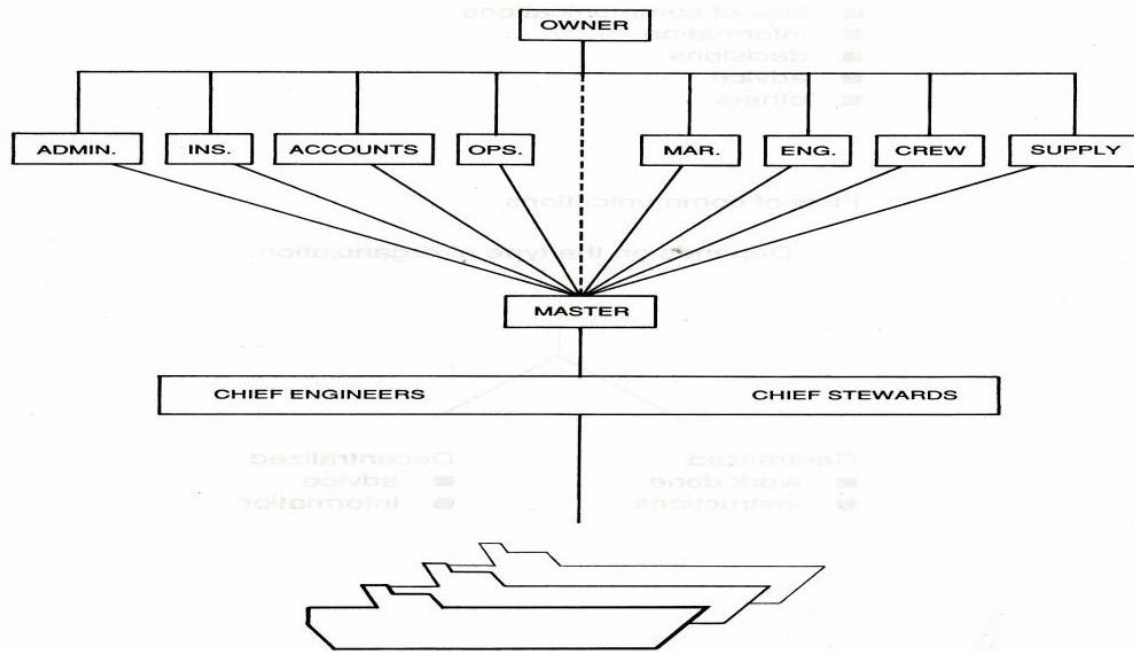
Izvor: Bilić, T.: *Influence of Shipping Company Organization on Ship's team work effectiveness*, International Conference of Transport Science – ICTS, 2009.

Veća sloboda i zajedništvo u odlučivanju zapovjednika, časnika i upravitelja stroja na brodu te osoblja na kopnu podrazumijeva i veću motivaciju i inicijativu među članovima posade. Na taj se način vlast vraća natrag na brod jer potrebe broda postaju jednakima potrebama ureda na obali (Bilić, 2001:132). Kako bi brod, u jednoj tako složenoj matričnoj strukturi, imao predstavnika svojih interesa u uredima na kopnu koji bi koordinirao aktivnosti odjela spram broda i broda spram odjela, uspostavljan je menadžment flote i funkcija vođe projekta. Budući da su funkcionalni odjeli brodarske organizacije skloni zanemarivanju interesa pojedinih brodova flote s ciljem da se poveća profit, funkcija vođe projekta svoj temeljni razlog i svrhu pronalazi u usklađivanju interesa između potreba broda i funkcionalnih odjela (Bilić, 2009:4). Bilić o problemu interesa na razini broda i osoblja na kopnu tvrdi kako su „funkcionalni odjeli skloni gledati cjelinu flote i kada se javljaju problemi, npr. osiguranja posade, oni stavljaju u drugi plan interese nekih brodova“ (Bilić, 2001:133). Funkcija vođe projekta u takvim situacijama je da riješi sukobe interesa između cijele flote i jednog broda ili skupine brodova.<sup>4</sup> Uz rješavanje sukoba interesa između cijele flote i jednog broda, vođa projekta uspostavlja blisku suradnju s rukovodećim timom broda, zapovjednikom, upraviteljem stroja i prvim časnikom te posljedično dolazi do „integracije

<sup>4</sup> Primjer iz prakse zorno predočuje navedeni problem: „Brod je naručio uredske ormare i stavio ih u skladište do vremena kada će brod primiti godišnje zalihe. Vođa projekta posredovao je i poslao ormare direktno na brod i tako omogućio lakši rad ljudima na brodu desetak mjeseci prije nego što bi se to dogodilo po uobičajenoj rutini“ (Bilić, 2001:133).

interesa brod – flota i rasterećenja pojedinih funkcionalnih odjela od svakodnevnih rutinskih zadataka i koncentracije na pomnije izučavanje pojedinih problema“ (Bilić, 2003:10). Pozicija funkcije vođe projekta je da objedinjuje sve linije odjela u jednu koju preusmjerava prema brodu. U brodarskoj organizaciji koja sadrži veći broj flota i veći broj vođa projekta od kojih je svaki odgovoran za veći broj brodova dobija se matrična struktura (Bilić, 2001:134).

I funkcionalna i matrična struktura sadrže hijerarhiju vlasti, no u funkcionalno organiziranoj brodarskoj kompaniji svaki odjel ima izravan pristup svakom brodu u floti. Na taj se način vrši kontrola zbivanja na brodu te je zbog sukoba interesa članovima posade u takvoj okolini teško moguće djelovati kao jedinstveni tim, a „teško mogu biti i odgovorni kao tim budući da se rad pojedinih odjela više mjeri nego rad broda kao cjeline“ (Bilić, 2001:130). U takvom strukturnom modelu u kojem dominira kontrola preko funkcionalnih odjela, članovi posade nastoje svoj ugled i karijeru ostvarivati upravo preko tih funkcionalnih odjela, a ne preko rada na brodu jer su svjesni da se unaprijeđuju samo oni koji su odani menadžmentu kompanije. Takve organizacijske karakteristike u kojima je kontrola centralizirana te hijerarhijski lanac zapovijedanja prenaplašen omogućuju i podržavaju nedostatnu motivaciju, komunikaciju i suradnju između članova posade. U takvim okolnostima ne postoji timski rad kao takav – više rangirani članovi posade probleme na koje nailaze razmatraju svatko sa svog aspekta, međusobni dogovor ne postoji, te se ne uključuje ostale časnike u rješavanje problema. U cjelini to dovodi do podjele, odnosno frakcioniranja brodske organizacije. Opisanim stanju podijeljenosti pridonosi i to što je takva organizacija visoko formalizirana, odnosno svaka uloga na brodu je u visokoj mjeri propisana, što znači da članovi posade nemaju puno slobode u izvršavanju svojih aktivnosti: “Ljudi se ne moraju ni o čemu dogovarati jer je sve unaprijed predviđeno, ne trebaju ni surađivati već samo dobro provoditi propise” (Bilić, 2001:129). Isto tako, stanje jake centralizacije održava se i zbog čestih premještanja osoblja s broda na brod, što kao implicitnu posljedicu ima smanjenje odanosti člana posade brodske organizaciji, a s druge strane povećava se odanost službi na obali. S aspekta djelovanja u izvanrednim okolnostima kad postoji opasnost od pomorske nesreće, “ovakva organizacijska struktura negativno se odražava na pravovremeno i koordinirano postupanje zbog prethodne neusuglašenosti stavova i razjedinjenog upravljačkog tima” (Bilić, 2003:9).



**Slika 3. Prikaz funkcionalne organizacijske strukture**

Izvor: Bilić, T.: *Influence of Shipping Company Organization on Ship's team work effectiveness*, International Conference of Transport Science – ICTS, 2009.

Odlike koje posjeduje univerzalna organizacijska struktura s visoko formaliziranim poslovima, sa standardnim i univerzalnim sustavom obrazovanja pomoraca koji proizvodi pojedince približno jednakih sposobnosti, s centraliziranom kontrolom te lancem zapovijedanja naredbe prema dolje, informacije prema gore, označavaju klasičnu birokraciju. Posljedice tako ustrojene zajednice jesu (Bilić, 2001:126-127):

- *Površne interakcije* koje se temelje na maloj vjerojatnosti ponovnog susreta gdje pomorci ulažu malo napora u odnose te shodno tome interakcije među članovima posade ne pridonose zadovoljenju društveno-emocionalnih potreba. Ustaljena praksa u pomorstvu jest da valja izbjegavati intenzivne osjećajne interakcije kako bi se izbjegli potencijalni sukobi, no kod nekih članova posade to ograničavanje društveno-emotivnih potreba može rezultirati kompenzacijom u obliku konzumacije alkohola ili sl.
- *Smanjenje zadovoljstva poslom* koje svoje uzroke ima u nasumičnoj rotaciji posade po kriteriju raspoloživosti zbog čega je prisutna velika neizvjesnost i demotivacija časnika na dulji rok. Časnike neće motivirati postignuti rezultati, a ni smjer djelovanja na dulji rok, već samo ono što je kratkoročno. Tako će časnik više rizika nego koristi vidjeti u prenošenju zadataka na druge te će shodno tome

aktivnosti izvršavati sam. Ni ulaganje napora u izobrazbu mlađih časnika ili mornara neće mu se činiti isplativo jer se članovi posade pojavljuju i nestaju u kratkim razdobljima zbog razloga koji nemaju veze s brodom.

- *Obrambena uloga strogosti* koja svoje manifestacije pronalazi u prenaplašavanju strogosti, odnosno oblika koje strogost na brodu zauzima, a to su isticanje formalnih kvalifikacija, neobavljanje zadataka izvan propisanog vremena te prenaplašavanje formalne vlasti i položaja. Tom stanju pogoduju brzi odlasci i dolasci te smanjenje zadovoljstva poslom. Takvo okruženje pogodno je za nastanak konfliktnih situacija na relaciji paluba – stroj i na relaciji mlađi – stariji časnici gdje se položaj i samopoštovanje održavaju na način da se drugi ocrnjuju.
- *Održavanje kompleksnog društvenog polja* koje se odnosi na postojanje latentnih napetosti u organizacijskoj klimi i povlačenje pojedinaca u sebe, gdje “sudionici toga društvenog polja na brodu vjeruju da igraju igru u kojoj pobjednik uvijek dobiva, a poraženi uvijek gubi” (Biličić, 2001:127). Takvo okruženje, koje uključuje i smanjenje zadovoljstva poslom, česte izmjene suradnike, kratkoročnu orijentaciju te raširenost negativnih usporedbi, karakterizira nedostatna angažiranost oko zajedničkih ciljeva organizacije, odnosno niza ciljeva koji bi pridonijeli boljitku svih članova posade.

### **2.3. SOCIJALNI KONTEKST I SPECIFIČNA OBILJEŽJA POMORSKOG ZANIMANJA**

Za kontekst društvenog polja na brodu, odnosno za shvaćanje organizacijskih karakteristika i klime koja na brodu vlada, korisnim se pokazuje koncept tzv. totalne institucije kojeg je osmislio E. Goffman u svom djelu *Azili: Eseji o društvenom položaju pacijenata bolnica za mentalno oboljele i drugih utočenika*, objavljenom 1961. godine. U djelu se prikazuju zapažanja ponašanja i društvenog svijeta bolničkih "utočenika" i njihov subjektivni doživljaj tog svijeta. Iako pojam totalne institucije ne daje stvarnu osnovu za objašnjenje ključnih pojava u pomorstvu, može se iskoristiti u dijagnostičke i metodološke svrhe (Biličić, 2001:149-150). Tako se veza između brodske organizacije i totalne institucije pronalazi u definiciji samog pojma: „Totalna institucija može se definirati kao mjesto boravka i rada gdje više pojedinaca sličnog položaja, odsječenih od šireg društva tijekom

jednog zajedničkog vremenskog perioda, vodi jedan zatvoren, kontroliran život“ (Goffman, 2011, prema Odorjan, Balabanić i Štefan, 2018:26). Totalne institucije, između ostalog, karakterizira barijera prema vanjskim društvenim odnosima, i barijera „koja ne dozvoljava napuštanje i koja je često ugrađena u određeno fizičko postrojenje, u obliku zaključanih kapija, visokih zidova, bodljikave žice, stijena, vode, šume ili pustare“ (Goffman, 2011, prema Odorjan, Balabanić i Štefan, 2018:Ibid).

Primjenom koncepta totalne institucije na kontekst pomorskog zanimanja razvidno je da položaj pomorca na brodu uključuje formalnu organizaciju, odvojenost od šireg društva na kopnu<sup>5</sup>, konstantnu izmjenu članova brodske posade, razlikovanje uloga, međusobne barijere. Međutim, za razliku od totalnih institucija boravak na brodu je dobrovoljan te je disciplina, iako stroga, tek privremena i ovisna o okolnostima (Biličić, 2001:149). Neke preciznije odrednice obilježja karakterističnih za kontekst pomorstva, a koje proizlaze iz koncepta totalne ustanove, razradio je Moreby 1975. godine (Biličić, 2001:Ibid). Okolinu pomorca obilježava pomanjkanje izbora, ograničen prostor, površne interakcije s drugim članovima posade, identificiranje pojedinca po rangu, pomanjkanje osobnih predmeta, bezuvjetno vjerovanje u odluke više rangiranih članova, obrambenu ulogu strogosti vidljivu kroz udruživanje starijih protiv novopridošlih i gledanje na podređene kao na neodgovorne i nesposobne, izbjegavanje osobne odgovornosti, neopozivost odluka, emotivna nesigurnost i izbjegavanje traženja podrške bližnjih (Biličić, 2001:Ibid). Iako navedene karakteristike mogu nastati i u organizacijama koje nisu pomorske, njihovu pojavnost u najvećoj mjeri omogućuje brod kao mjesto rada i življenja.

### **2.3.1. Brod kao mjesto rada i življenja**

Brod je vrlo složena sociotehnološka cjelina, ergonomski, ekološki i socijalni sustav gdje su prisutni specifični uvjeti kako radnog tako i životnog okruženja. Brod kao radno mjesto sadrži čimbenike koji su međusobno isprepleteni, gdje izmjena jednog uvjetuje izmjenu ostalih, a to su: ljudi, organizacijska struktura i tehnologija na brodu (Hess, 2019:4). Dok organizacijska struktura određuje protočnost i način komuniciranja, a time i način

---

<sup>5</sup> Biličić o tome detaljnije iznosi: „Od izlaska iz luke i dolaska u drugu luku ti su pojedinci zatvoreni u prostoru broda. Socijalni sustav broda odsječen je od ostalog društva zbog fizičke udaljenosti. Na tom ograničenom brodomskom prostoru pomorci obavljaju točno isplanirane aktivnosti. Isplaniranost je nešto manja u luci. Svaki pomorac obavlja poslove radnog mjesta prema planu jednakom za sve, a zajedno s drugima uzima također dopust i slobodne dane“ (Biličić, 2001:149).

upravljanja posadom, tehnološka postignuća su omogućila bolju povezanost s društvom na kopnu i lakše izvršavanje pojedinih aktivnosti te time u izvjesnoj mjeri smanjila psihološki pritisak društvene izolacije na brodu. S aspekta ljudi kao čimbenika broda, pomorska je zbilja prostor različitih socijalnih interakcija, i to posebno zbog toga jer je „stjecište različitih osoba kroz duže vrijeme te nametnute socijalne zavisnosti i socijalnog pritiska“ (Gjukić, Stojanović, 2002:83). Nadalje, radne i životne uvjete pomoraca na brodu karakterizira „monotonija, duge plovidbe, ograničeni socijalni kontakti, odvojenost od obitelji, stalan kontakt s istim osobama, ograničenost prostora, psihička izolacija, nedostatak odmora i rekreacije, nezadovoljeni seksualni odnosi, pomanjkanje aktualnih informacija, negativna mikroklima (buke i vibracije), potencijalne opasnosti i sl.“ (Arnautović, 1984:202). Visoka formaliziranost karakterizirana striktnom raspodjelom brodskih poslova po odjelima i smjenama pridonosi stanju u kojem se „vrlo malo poznaju poslovi drugih članova posade, a više od 34% članova posade ne poznaje opće poslove i zadatke broda“ (Arnautović, 1984: Ibid). Poslovi pomorskog zanimanja jedni su od rijetkih koji su u velikoj mjeri uređeni i propisani detaljnim pravnim mjerama. Tako su međunarodnim konvencijama i različitim nacionalnim propisima određeni programi školovanja svih kategorija pomoraca te njihova stručna zvanja, obvezni zdravstveni pregledi i ispiti za stjecanje određenog ranga, certifikati koje mora imati svaki pomorac, brod i teret, sigurnosne mjere na plovnim putevima i na brodu, te razna ponašanja primjerice u lukama pri unosu robe u zemlju, pri iskrcaju, itd. (Biličić, 2001:147). Biličić o navedenom zaključuje: „propisanost rada i ponašanja pomoraca tolika je da se može govoriti o prenormiranosti“ (Biličić, 2001: Ibid).

Iako su napretkom tehnologije radni i životni uvjeti pomoraca na brodu postali u određenoj mjeri lakši, ono što čini esencijalni dio pomorskog zanimanja nije se promijenilo. Posada se danas osjeća slično kao i prije: „U duši pomoraca malo se toga promijenilo. Usamljenost i dalje stvara čežnju, nevrjeme i dalje izaziva strah, tmina još uvijek izaziva nostalgiju a magla tjeskobu, straža je kao i prije beskonačno duga“ (Biličić, 2001:146). Još jedna od odrednica plovljenja na brodu jest to što pomorci u određenom smislu žive dva života – jedan na brodu, drugi na kopnu. Takvo stanje rezultira podvojenošću – zasićenost poslom izaziva nostalgiju za obitelji, a s druge strane neprilagođenost životu na kopnu izaziva čežnju za brodom. Drugim riječima, kada je pomorac na brodu želi kopno, a kada je na kopnu, želi se vratiti na brod (Biličić, 2001: Ibid). Iako u suvremenim uvjetima pomorci provode više vremena s obitelji, njihova ukupna odsutnost još je uvijek značajna: „Dok se pomorac nalazi daleko, njegova obitelj i prijatelji upoznaju nove ljude, sklapaju nova

prijateljstva, stječu nova životna iskustva, djeca rastu, a mijenjaju se i mode i ukupan način života. Kada se vrati, pomorac više uočava te promjene, jer se nije na njih postupno navikavao. S druge strane, njegovi ga bližnji doživljavaju ili kao istog, a on se promijenio, ili kao jače izmijenjenog, a on to nije. To ga čini nesigurnim na osjećajnom planu pa zbog toga ponašanje svojih bližnjih doživljava kao suviše promjenljivo. Tu stranost donedavno bliskih osoba može pojačati nesnalaženje na dopustu“ (Biličić, 2001:76). Isto tako, za vrijeme dopusta veći dio dana i prijatelji i uža obitelj pomorca zaokupljeni su poslovima i školom, dok on/ona većinu vremena provodi sam/sama. Upravo navedeni razlozi tjeraju značajan broj pomoraca da pobjegnu natrag na more u ambijent koji im je poznat i koji ih ne izlaže takvim stresovima i emocionalno nepoznatim situacijama (Biličić, 2001:Ibid). Iz navedenog razvidnim postaje marginalnost kao specifičnost pomorskog zanimanja koja nastaje kada pojedinac biva dijelom dvaju društvenih svijetova bez da je integralni dio ijednog od njih. Svaki povratak s plovidbe podsjeća pomorca da živi između dva svijeta (Biličić, 2001:75). Dodatni osjećaj usamljenosti kod pomoraca stvara i činjenica da je teško moguće na obali stvoriti neke čvršće zajednice. Drugim riječima, zbog različitog porijekla pomoraca, a i čestih izmjena posade, male su mogućnosti da se grupe održe na brodu i „svoj identitet protegnu na obalu“ (Biličić, 2001:76). U takvim okolnostima pomorac se ne vezuje ni za radno mjesto ni za kolege na brodu, a poradi rijetkog kontakta, ne gleda prijateljski ni na ljude iz uprave (Biličić, 2001:77).

No, iako se pomorci emotivno ne vezuju i ne stvaraju dublja prijateljstva, u uvjetima velike rizičnosti, gdje se mora točno znati tko je za što nadležan i tko kako postupa u određenim uvjetima, a sve to s ciljem sigurne plovidbe po ljude, teret i brod, na brodu je jako važna kvaliteta odnosa između i unutar rangova i odjela. Jednako kao što tehnički kvarovi i greške u navigaciji mogu biti uzrok pomorskim nesrećama, tako i poremećaji odnosa između članova posade stoje kao nagovještaji nesreće te se kao takvi trebaju spriječiti (Biličić, 2001:74).

### **2.3.2. Međuljudski odnosi na brodu**

S obzirom da je brod socijalni sustav specifične radne okoline s visokim stupnjem rizičnosti, nezamisliv je bez suradnje između članova posade. U takvim uvjetima posebno je naglašena međuzavisnost i komplementarnost članova posade, a time i održavanje dobrih međuljudskih odnosa (Arnautović, 1984:201). Budući da su uloge na brodu visoko



formalizirane, ostvarivanje osobnih odnosa je otežano. Isto tako, budući da se na brodu radi o maloj vjerojatnosti da će se dva pomorca opet sresti, jasno je kako se neće ulagati dovoljno napora u odnose u vremenu koje provode zajedno, iako u pomorskoj zajednici postoji naglasak na društvenosti i pritisak na pomorce da sudjeluju u društvenim aktivnostima. Interakcije među pomorcima tako ne mogu biti duboke, a time i intenzivne, jer takve ugrožavaju sigurnost na brodu, budući da tada postoji mogućnost izbijanja konflikta. Tako je u pomorskom zanimanju uobičajen stav kako valja izbjegavati intenzivne osjećajne interakcije kako bi se izbjegli sukobi (Biličić, 2001:126). Svađe i nesporazumi na brodu izbijaju više u slobodno vrijeme nego na dužnosti, a glavni uzroci sukoba na brodu su: „prvo duga odvojenost od obitelji i kopna, drugo slaba hrana, buka, skućeni prostor i nedostatak potrepština, treće uzburkano more i vremenske nepogode, i na kraju četvrto naporan i monoton rad“ (Biličić, 1993:115).

Rad i život na brodu s aspekta odnosa među članovima posade karakterizira svojevrsna socijalna inhibicija kao rezultat specifičnih socijalnih faktora brodskog okruženja koji uvjetuju zabrane, ograničenja i suzdržanost u ponašanju. Za pomorce je, posebno one mlađe, u takvim uvjetima otežana socijalna integracija kao proces povezivanja pojedinaca u funkcionalno skladnu sredinu. Iz tog aspekta, boravak na brodu se na pojedinca ili skupinu (obično manjinsku) može odraziti na dva moguća načina. Jedan je socijalna asimilacija ili usvajanje prevladavajućih kultura, običaja i tradicija u određenoj brodskoj sredini, a drugi je socijalna distanca ili odbijanje istih (Gjukić, Stojanović, 2002:84). Do socijalne asimilacije dolazi poradi snažnije povezanosti s pripadnicima većine koja je moćnija ili starija i koja ima jak utjecaj na okolinu, gdje su mlađi pomorci oni koji naročito streme općoj prihvaćenosti i poželjnosti u svojoj grupi i unutar rangova (Gjukić, Stojanović, 2002:Ibid). Time rečeno, razvidno je da u brodskoj okolini posebno složenim biva odnos pomorca kao individue i njegove radne i socijalne sredine. S jedne strane pomorac nastoji zadovoljiti svoju ulogu i potrebe u specifičnom okružju broda, dok se s druge strane trudi zadovoljiti zahtjeve koje njegova okolina pred njega/nju stavlja: „tako dolazi zapravo do „dvostrukog ili višestrukog“ prilagođavanja osobnosti što je vrlo složen proces u kojem dolazi i do velikih frustracija i konflikta. Svaki je odlazak i povratak s broda i navigacije zapravo ponovna prilagodba novonastaloj situaciji“ (Gjukić, Stojanović, 2002:Ibid). No, s iskustvom pomorac dobiva okvirnu sliku o tome kako se časnici i mornari ponašaju te što može očekivati s obzirom na svoj položaj i ciljeve. Primjerice, pomorac koji dođe na brod na kojem zapovjednik pokušava uspostaviti srdačniji i osobniji pristup s posadom što nije u skladu s

iskustvom tog pomorca, u većini slučajeva neće htjeti sebe mijenjati iz razloga što će uskoro otići na drugi brod na kojem će sve biti po starom. Teško mijenjanje navika kod pomoraca objašnjava zašto neki od njih „postaju sumnjičavi kad se s njima na novom brodu postupa odviše prijateljski“ (Biličić, 1993:107).

Za pomorce je relativno lako promijeniti brod te time i suradnike, a to pridonosi manjku motivacije da se dublje zanima za izvore nezadovoljstva u međuljudskim odnosima na brodu (Biličić, 1993:Ibid). Neki autori smatraju kako bi se na poboljšanje međuljudskih odnosa moglo utjecati edukacijom ne tehničkih vještina, tzv. "mekanih vještina", odnosno vještina suradnje, komunikacije, motivacije suradnika i vodstva, a koje pridonose razvoju kohezije grupe te pospješuju sigurnost na brodu (Progoulaki i Roe, 2011:19 i Bielić, Predovan i Čulin, 2017:124).<sup>6</sup> S aspekta brodske organizacije i suradnje među članovima, neposredni međuljudski odnosi predstavljaju temeljni element svake aktivnosti na brodu te stoje kao „vezivno tkivo koje učvršćuje organizaciju“ (Gjukić i Stojanović, 2002:87). Danas je organizacijska struktura na brodovima više otvorena nego u prošlosti te su odnosi između časnika i posade time komunikativniji. Rad na brodu u suvremenom pomorstvu postaje više timski rad i suradnja te se gube odlike autokratskog upravljanja (Lappalainen, Tapaninen, 2009:1).<sup>7</sup> Tako Bielić kao pretpostavke socijalnog ujedinjavanja i efektivnog izvršavanja svih aktivnosti unutar brodske organizacije, prepoznaje suradnju kao koaliciju interesa karakteriziranu povjerenjem i međusobnim prihvaćanjem članova tima i koordinaciju kao usklađivanje djelatnosti koje uzastopno slijede jedna za drugom (Bielić, 2003:25). Timski rad na brodu na suradnički način ujedinjuje sposobnosti i znanja pojedinih članova posade što kao rezultat donosi optimalno postizanje zajedničkog cilja. Međutim, za ostvarenje zajedničkog cilja potrebno je i vodstvo prihvaćenog autoriteta koje se na brodu pronalazi u ulozi zapovjednika. Važnost kvalitetnih međuljudskih odnosa u skoro svim aktivnostima na brodu prepoznata je kao iznimno bitan element brodske organizacije i učinkovitosti posade. Stručnjaci ističu kako nedostatak kvalitetnog vodstva koje će koordinirati timom te

---

<sup>6</sup> S tim u vezi Pyne i Koester pišu kako se analizom pomorskih nesreća iz psihološkog aspekta objašnjava kako trud u smjeru poboljšanja odnosa među članovima posade treba biti baziran na fundamentalnom znanju o dinamici interakcije među posadom i dinamici komunikacije (Progoulaki i Roe, 2011:19).

<sup>7</sup> N. Pološki o temi timskog rada i obilježjima suvremenih organizacija piše kako su danas organizacije decentralizirane i fleksibilne, a karakterizira ih „timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, povjerenje, prijateljstvo, konsenzus, suradnja i sl. Hijerarhijske su strukture u današnjim kompanijama zamijenjene mrežama, dakle manje formalnim strukturama koje ne naglašavaju lanac naređivanja. Fokus poslovanja premješta se na inovativnost, na brzu razmjenu informacija. Striktni kanali informacija postali su ništa više doli kamen spoticanja. Vrijednosti kompanije postaju sposobnost kreativnog razmišljanja i raznolikost vještina“ (Pološki, 2003:39).

učvršćivati suradnju među članovima posade može u konačnici voditi i do nesreća (Hanzu-Pazzara, Popescu i Varsami, 2013:317).

### 3. VODSTVO U POMORSTVU

Upravljanje ljudima (menadžment), odnosno vođenje ljudi (leadership) i istraživanje istog, postojalo je u doba kad su organizacije bile „isključivo hijerarhijske, birokratske, autoritarne, strukturirane po principu dobrog starog vojničkog lanca naređivanja“, a postoji i danas kada je model organizacije u bitnome drugačiji od navedenog koji je prevladavao u industrijskoj eri (Pološki, 2003:39). Među nekim stručnjacima postoji razgraničenje pojmova upravljati i voditi. Ti autori ističu kako upravljanje označava izvršavanje aktivnosti i vladanje rutinom, dok vodstvo podrazumijeva utjecaj na druge i stvaranje vizije promjene. Drugim riječima, upravljanje omogućava red i dosljednost, dok je primarna funkcija vodstva „izazvati promjenu i pokret. Upravljanje je traženje reda i stabilnosti; vodstvo je traženje adaptivne i konstruktivne promjene“ (Northouse, 2010:10). P.G. Northouse zaključuje kako su menadžeri oni koji „rade na pravi način, a vođe su oni koji rade prave stvari“ (Northouse, 2010:11).<sup>8</sup> Iako između navedenih pojmova postoje jasne razlike, zadaci menadžera i vođa preklapaju se. Menadžeri su uključeni u vodstvo kada utječu na skupinu kako bi ona zadovoljila svoje potrebe, dok su vođe uključeni u upravljanje kada planiraju, organiziraju, nadziru te brinu o osoblju. Ono što karakterizira oba pojma jest utjecaj koji pojedinac ima na skupinu te će se stoga u radu staviti naglasak na vodstvo.

Pojam vodstva usko je vezan za strukturni dizajn organizacije koji utječe na klimu koja vlada na radnom mjestu i odnose unutar organizacije. Tome je više tako s obzirom da strukturu suvremenih organizacija karakterizira prebacivanje naglaska sa sirovina, tehnologije i financijskih sredstava koje organizacije posjeduju na ljude koji za njih rade, na

---

<sup>8</sup> Neki autori poput Abrahama Zaleznika razlikuju menadžere od vođa opisujući menadžere kao ljude koji rješavaju probleme, tzv. "problem solver-e" koje odlikuje racionalnost i kontrola: „Menadžer pita: Koji problemi moraju biti riješeni, i koji je najbolji način da se postignu rezultati tako da ljudi nastave doprinositi toj organizaciji? S ove perspektive vodstvo je jednostavno praktični trud da se usmjere poslovi“ (Zaleznik, 1992:4). S druge strane stoji perspektiva da je vodstvo rezervirano samo za velike ljude, briljantnog pojedinca koji „mora uspostaviti kontrolu nad sobom kao preduvjet da kontrolira druge“ (Zaleznik, 1992:Ibid). Zaleznik zaključuje: „Ali isto kao što se menadžerska kultura razlikuje od poduzetničke kulture koja nastaje kad se vođa pojavi u organizaciji, menadžeri i vođe su vrlo različite vrste ljudi. Oni se razlikuju u motivaciji, osobnoj povijesti, i načinu na koji misle i djeluju“ (Zaleznik, 1992:Ibid).

interakciju među njima, odnosno sinergiju koju djelatnici stvaraju (Pološki, 2003:39). Za uspjeh suvremene organizacije presudni postaju inteligencija, odanost i entuzijazam zaposlenih, jer se uvidjelo da su „u informacijsko doba, u "doba znanja", ljudi sa svojim idejama, znanjima i informacijama koje posjeduju ono najvrednije što neka organizacija ima“ (Pološki, 2003:Ibid). Prebacivanjem naglaska na ljude u organizacijama, uvođenjem timskog načina rada, suradnje i koordinacije među djelatnicima, dogodila se i ekspanzija proučavanja vodstva kao sposobnosti utjecaja na skupinu u smislu postizanja zajedničkih ciljeva (Robbins, 1995:135).

Pregled stručne literature na temu vodstva pokazuje širok raspon različitih teorijskih pristupa objašnjenju složenog procesa vodstva. Tako neki istraživači promatraju vodstvo kroz osobine koje vođu izdvajaju iz mase, neki objašnjavaju vodstvo s obzirom na ponašanje vođa, neki ga promatraju kao transformacijski proces koji mijenja sljedbenike na način da postižu više nego se od njih prvotno očekivalo, a neki pristupaju vodstvu s gledišta vještina (Northouse, 2010:2). Usprkos brojnosti shvaćanja vodstva, kao njegove ključne odredbe istraživanja ističu da je vodstvo proces, da uključuje utjecaj, da se odvija u kontekstu grupe te da uključuje postizanje cilja. Definicija za vodstvo ima gotovo onoliko koliko je i istraživača tog pojma, pa će Northouse istaknuti da je definiranje vodstva „slično kao i kod riječi demokracija, ljubav i mir. Iako svatko od nas intuitivno zna što pod tim pojmovima misli, riječi mogu imati različita značenja za različite ljude“ (Northouse, 2010:Ibid). Jednostavna definicija glasi kako je vodstvo proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Vodstvo je tako predstavljeno kao transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, a ne kao osobina unutar samog vođe, odnosno vodstvo nije jednosmjernan događaj, već je prije interakcijski odnos. S druge strane, autori koji promatraju vodstvo s aspekta osobina vođe definiraju vodstvo kao osobinu ili skup osobina koje ističu vođe od ostalih ljudi. Definiciju vodstva koja objedinjuje navedene perspektive iznosi A.G. Jago tvrdeći kako je vodstvo „i proces i osobina. Proces vodstva vidljiv je u uporabi ne prisilnog utjecaja kako bi se usmjerile i koordinirale aktivnosti članova organizirane grupe u smjeru ostvarenja grupnih ciljeva. Kao osobina, vodstvo je set kvaliteta ili karakteristika pripisanih onima koji su prepoznati kao oni koji uspješno iskorištavaju takav utjecaj“ (Jago, 1982:315).

### 3.1. RAZLIČITI PRISTUPI VODSTVU

Kako bi se analizirao pojam kompleksan kao što je vodstvo predstaviti će se tri različita pristupa te na taj način pokušati analizirati sve odrednice koje vodstvo sadrži.

#### 3.1.1. Pristup temeljen na osobinama

Pristup temeljen na osobinama u literaturi se pojavljuje kao jedan od prvih sustavno istraživanih pristupa vodstvu koji analizira osobine koje čine uspješnog vođu. U njemu su se naglašavale relativno stalne osobine "velikih ljudi" usmjeravajući se na otkrivanje urođenih svojstava i osobina koje istaknuti društveni, politički i vojni vođe (npr. Mahatma Gandhi, Hitler, Napoleon, Abraham Lincoln, itd.) posjeduju. U tom smislu, vodstvo je promatrano kao skup osobina koje različiti ljudi posjeduju u različitim količinama (Jago, 1982:316). Jedan od značajnijih istraživača ovog pristupa vodstvu u prošlom stoljeću bio je R.M. Stogdill koji je istražio osobine koje su pozitivno povezane s vodstvom. Popis je sadržavao sljedećih 10 obilježja po kojima se pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine: odgovornost i završavanje zadatka, energija i ustrajnost u ostvarenju ciljeva, smjelost i originalnost u rješavanju problema, preuzimanje inicijative u socijalnim situacijama, samopouzdanje i osjećaj osobnog identiteta, spremnost na prihvaćanje posljedica odluka i postupaka, spremnost na suočavanje sa stresovima zbog međuljudskih odnosa, spremnost na toleriranje frustracije i odgode, sposobnost utjecanja na ponašanje drugih ljudi i sposobnost strukturiranja sustava socijalne interakcije prema trenutačnim potrebama (Northouse, 2010:17). Iako je pristup započeo s naglaskom na utvrđivanju urođenih svojstava tzv. "velikih ljudi", on je nakon polovice 20. stoljeća, kad su se u pitanje dovele univerzalne crte ličnosti,<sup>9</sup> ponešto modificiran na način da se počelo uvažavati i utjecaj situacije na vodstvo. Drugim riječima, pojedinac ne postaje vođa isključivo zato što posjeduje navedene osobine, već te osobine moraju biti relevantne u situaciji u kojoj vođa djeluje: „Istraživanja su pokazala da vodstvo nije pasivno stanje, nego proizlazi iz radnog odnosa između vođe i ostalih članova skupine“ (Northouse, 2010:16). Tako je Stogdill u

---

<sup>9</sup> J.A.C. Brown o problemu univezalnih karakternih osobina tvrdi kako je besmisleno da se kvaliteta vodstva smatra karakternim obilježjem, odnosno prirođenim darom koji pripada pojedincima, a drugima ne. Primjećuje kako crte ličnosti koje se spominju u literaturi kao one koje čine uspješnog vođu nisu imali neki od najuspješnijih vođa: „Sjetimo li se Hitlera, Napoleona, Johna Knoxa, Olivera Cromwella, Mary Baker Eddy, kraljice Elizabete Prve i gospođe Pankhurst, tada će nam se činiti upravo grotesknim da se ličnosti vođe pripisuju osobine kao unutrašnja uravnoteženost, smisao za humor i osjećaj pravičnosti. Neki od najuspješnijih vođa u povijesti bili su neurotici, duševni bolesnici ili epileptičari, bili su bez humora, ograničeni, nepravedni i despotski“ (Brown, 1962:139-140).

svom opsežnom radu iz 1974. ustvrdio kako su i čimbenici ličnosti i situacije odrednice vodstva, no prvenstvo je ipak dano čimbenicima ličnosti, odnosno osobinama vođe. Bitna istraživanja u ovom pristupu pokazala su se ona Kirkpatricka i Lockeja koji su krajem 20. stoljeća kvalitativnom sintezom ranijih istraživanja zaključili kako vođe nisu poput ostalih ljudi te se razlikuju od drugih pojedinaca u šest osobina: inicijativi, želji za vodstvom, iskrenosti i integritetu (istinoljubivost i pouzdanost), samopouzdanju, kognitivnim sposobnostima i znanju o poslu (Kirkpatrick i Locke, 1991:49). Zaključno, kod većine istraživača ovog pristupa, kao središnje mogu se izdvojiti sljedeće osobine koje su povezane s vodstvom:

*Inteligencija*, odnosno visoke kognitivne sposobnosti – istraživanja su pokazala kako su vođe obično inteligentiji od osoba koje nisu vođe. Pojam inteligencija podrazumijeva izražene verbalne sposobnosti, perceptivne sposobnosti i zaključivanje. Visoka inteligencija znatno pridonosi vođinu „usvajanju složenih vještina rješavanja problema i vještina socijalnog prosuđivanja“ (Northouse, 2010:19).

*Samopouzdanje*, odnosno sposobnost da se bude siguran u svoja znanja i vještine uključuje osjećaj samopoštovanja i sigurnosti u sebe. Kako bi se ostvarilo kvalitetno vodstvo, vođa mora vjerovati da svoje ideje uistinu može provesti te ostvariti rezultate, a budući da vodstvo podrazumijeva utjecaj na druge, samopouzdanje omogućuje vođi da bude siguran/sigurna da su njegovi/njezini pokušaji utjecanja prikladni i ispravni (Northouse, 2010:20). Samopouzdana vođe će vrlo vjerojatno biti i asertivni i odlučni pojedinci što im omogućuje da pridobiju povjerenje drugih u svoje odluke. Navedeno se pokazuje ključnim za implementiranje donešenih odluka. Tako će samopouzdana vođa unatoč tome što je donio i nekad lošu odluku priznati grešku i vidjeti u tome primjer za učenje, što često dovodi do izgradnje povjerenja u procesu (Kirkpatrick i Locke, 1991:54).

*Odlučnost*, odnosno ustrajnost omogućuje vođi da se efektivno nosi s preprekama te ima kapacitet da radi i vodi unatoč tome što je ostvarenje ciljeva daleko od trenutnog stanja. Kirkpatrick i Locke ističu kako „većina organizacijskih promjena zahtijeva nekoliko mjeseci kako bi se uspostavile te može trajati i nekoliko godina prije nego rezultati postanu vidljivi“ te je stoga potrebno da vođa posjeduje volju i ustrajnost kako bi se promjene izvršile (Kirkpatrick i Locke, 1991:51).

*Poštenje* i posjedovanje integriteta očituju se u pridržavanju svojim načelima i preuzimanju odgovornosti za svoje postupke, što je od iznimne važnosti za vođe kako bi kod

drugih izazvali povjerenje i vjeru da će učiniti ono što su rekli da će učiniti. Pošteni pojedinci su odani, pouzdani i ne varaju. B.M. Bass, psiholog koji se bavi teorijom vodstva, u svom istraživanju studenata naišao je na podatak kako su vođe više pouzdani i vjerodostojni u obavljanju svojih zadataka nego ostali (Kirkpatrick i Locke, 1991:53). Istraživanja koja su proveli McCall i Lombardo pokazuju kako je za najuspješnije menadžere vjerojatno da će slijediti formulu: „Učinit ću točno ono što sam rekao da ću učiniti onda kad kažem da ću to učiniti. Ukoliko se predomislim, reći ću ti unaprijed tako da nećeš biti oštećen mojim djelima“ (Kirkpatrick i Locke, 1991:Ibid).

*Društvenost*, odnosno ekstravertiranost, po nekim je istraživanjima najsnažnije povezano s vodstvom (Northouse, 2010:21). Pojam podrazumijeva sklonost ostvarivanju ugodnih odnosa. Društveni vođe prijateljski su nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatski. Također su osjetljivi na tuđe potrebe te pokazuju brigu za dobrobit drugih. Oni posjeduju „razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima“ (Northouse, 2010:Ibid). Drugim riječima, društveni vođe savladali su tzv. "mekane vještine" te s lakoćom i bez anksioznosti pristupaju nepoznatim situacijama u međuljudskim odnosima. Vješti su u motiviranju sljedbenika i u sprječavanju sukoba te su skloni potvrđivanju i posjedovanju pozitivne energije.

Navedene osobine su samo neke od svih onih koje su istraživanja iznašla. No, valja spomenuti kako se kod kvalitetnih vođa pronalazi, uz navedene, i osobina emocionalne stabilnosti koje je od iznimne važnosti za vođu budući omogućuje izgradnju pouzdanja kod sljedbenika. S druge strane, impulzivnost čini suprotno, izaziva nepouzdanje kod podređenih. Na tu temu jedan je ispitanik za svog nadređenog izjavio: „on je impulzivan i ja nikad nisam siguran kada će promijeniti stav prema meni“ (Kirkpatrick i Locke, 1991:55). Emocionalno stabilni pojedinci ostaju nepomućenog razuma u stresnim situacijama te su sposobni demonstrirati naklonost prema drugima čak i pod pritiskom (Kirkpatrick i Locke 1991:Ibid). Nadalje, bitnije osobine koje kvalitetno vodstvo sadrži, no za koje istraživanja nisu toliko precizna, jesu karizma, kreativnost, originalnost, odnosno autentičnost pri djelovanju i postupanju s ljudima. Također, po nekim istraživanjima savjesnost kao osobina koja se očituje u sklonosti temeljitosti, organiziranosti, nadzoru i odlučnosti, snažno je povezana s vodstvom. J.A.C. Brown, kao i Kirkpatrick i Locke, ističući fleksibilnost kao bitnu osobinu kvalitetnih vođa, tvrdi kako je vođa uspješan „samo ako njegova ličnost ne djeluje kruto i bezlično, na način nekadašnjih strojeva koji su, jednom pokrenuti, samostalno radili dalje, nego ako je – poput jednog od modernih aparata koji mogu primiti i predati

svaku izvana pristiglu informaciju – uvijek prijemljiv za kolebanje osjećajne klime svoje grupe. Sve to ne mora značiti da se on mora pasivno držati niti da se mora, poput kameleona prilagođavati svakom obrtu u raspoloženju grupe“ (Brown, 1962:142).

Pristup temeljen na osobinama, kao jedan od najistraživanijih pristupa, odgovara popularnom shvaćanju da su kvalitetni vođe pojedinci koji se ističu i na neki način određuju put drugima. Drugačija bi se percepcija vođe stvarala ukoliko bi se umijećem vodstva moglo ovladati razvitkom specifičnih vještina i sposobnosti. Tada bi vodstvo bilo dostupno onima koji su usavršili određeni set vještina koji im omogućava da uspješno vode druge.

### **3.1.2. Pristup temeljen na vještinama**

Ono što karakterizira pristup vodstvu temeljen na vještinama jest to što se vještine koje čine kvalitetno vodstvo mogu, uz određene karakteristike i radno iskustvo pojedinca, naučiti. Northouse pristup temeljen na vještinama definira kao opisan: „on opisuje vodstvo sa stajališta vještina“ (Northouse, 2010:53). On ne pruža predviđanja za uspješno vodstvo, već pruža strukturu za razumijevanje prirode uspješnog vodstva (Northouse, 2010:Ibid). Budući da se ističu sposobnosti rješavanja kompleksnih organizacijskih problema unutar organizacija, u fokusu ovog pristupa su vještine koje rješavaju takve probleme socijalne naravi (Mumford et al., 2000:11). U kontrastu s drugim pristupima, vodstvu temeljenom na vještinama pristupa se pod vidom sposobnosti, znanja i vještina koje čine uspješno vodstvo mogućim (Mumford et al., 2000:12). Kako bi se otkrilo koje su to sposobnosti, prvo je potrebno definirati kakav se učinak zahtijeva od vođa u organizacijama. Ukratko, glavni zadatak vođe jest da se pobrine da se adekvatno obavljaju sve funkcije kritične za uspješno obavljanje aktivnosti i održanje zajedništva grupe. Stoga je funkcija vođe da odredi ciljeve i ostvarive načine za njihovo dostizanje, pritom angažirajući i usmjeravajući suradnike. Uz to što mora biti sposoban/sposobna definirati zadatke organizacijskih jedinica i organizacije kao cjeline, vođa također mora znati koordinirati aktivnosti članova organizacije motivirajući ih da uspješno izvršavaju aktivnosti. “Selekcija i implementacija aktivnosti koje dovode do realizacije ciljeva predstavlja formu rješavanja problema čineći generiranje, evaluaciju i implementaciju proaktivnih i reaktivnih solucija ključem za efektivnost vođe” (Mumford et al., 2000:14).

Vrste temeljnih vještina o kojima uspješno vođenje ovisi, prvi sustavno iznosi R. Katz u svom djelu *Skills of an effective administrator* objavljenom 1955. godine. To su tehničke



vještine, međuljudske vještine i vještine apstraktnog mišljenja za koje Katz smatra da su „prilično različite od osobina ili obilježja vođa. Vještine su ono što vođe mogu postići, a osobine ono što vođe jesu (tj. njihova urođena obilježja)“ (Northouse, 2010:40). Ovisno o tome gdje se vođa u strukturi upravljanja nalazi, neke su vještine važnije od ostalih.

Pod *tehničke vještine* spadaju znanje i stručnost u određenoj vrsti posla. Riječ je o vještinama koje se odnose na rad sa stvarima. One uključuju praktične aktivnosti s temeljnim proizvodima ili procesima unutar organizacije te uključuju analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja prikladnih oruđa, pribora i tehnika. One su time najvažnije na nižim i srednjim razinama upravljanja dok za više pozicije unutar organizacije nisu nužne (Northouse, 2010:40-41).

Sastavni dio *međuljudskih vještine* čine znanje i sposobnost rada s ljudima. One omogućuju uspješnu suradnju s ostalim članovima organizacije u ostvarenju zajedničkih ciljeva, odnosno koordinaciju aktivnosti članova i motivaciju da se dostignu zajednički ciljevi. Međuljudskim vještinama može se stvoriti ozračje povjerenja u kojem se djelatnici osjećaju ugodno i sigurno te ih se uključuje u planiranje koje će djelovati i na njih. Biti vođa s dobrim međuljudskim vještinama za Katza podrazumijeva osjetljivost na potrebe i motive drugih te uzimanje u obzir potreba ostalih pri donošenju odluka. Ova vrsta vještina važna je za sve razine (Northouse, 2010:41-42).

Šire sagledano *vještine apstraktnog mišljenja* obuhvaćaju sposobnosti rada s idejama i pojmovima. Pojedincima koji posjeduju ovakve vrste vještina „lako je razgovarati o idejama koje oblikuju organizaciju i komplikacijama koje se javljaju“ (Northouse, 2010:42). Korištenje apstraktnih i hipotetskih pojmova, dublje razumijevanje ciljeva organizacije u cjelini, te sposobnost razumijevanja i izražavanja ekonomskih načela koja djeluju na tvrtku spadaju u navedene vještine. One su nužne kako bi se oblikovala vizija i uspješno odredio strateški menadžment organizacije. Time podrazumijevaju određeni mentalni napor u osmišljavanju pitanja takve vrste i određivanju smjera djelovanja organizacije, odnosno u određivanju svrhe organizacije i njene misije. Iako se važnost triju navedenih vrsta vještina isprepleće na svim razinama upravljanja, za vještine apstraktnog mišljenja vrijedi da su manje važne za najniže razine, a najvažnije su za najviše razine. Menadžeri na višim razinama mogu ugroziti cijelu organizaciju ukoliko nemaju razvijene vještine apstraktnog mišljenja (Northouse, 2010:43).

Iako je Katz pružio vrijedna saznanja o vodstvu i vještinama potrebnim za uspješno upravljanje, globalni tehnološki napredak i promjene u strukturnim oblicima organizacija zadnjih 30 godina zahtijevaju ponešto suvremeniji pristup vodstvu temeljenom na vještinama. Novija istraživanja M. Mumforda i suradnika proširuju saznanja o ovom pristupu. Vještine koje Mumford i suradnici smatraju ključnima za vodstvo jesu vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe i znanje.

Po mišljenju Mumforda i suradnika pod *vještine rješavanja problema* spadaju vođina sposobnost kreativnog rješavanja novih, loše definiranih i nejasnih organizacijskih problema (Mumford et al., 2000:17). Ono što se od vođa ovdje očekuje jest lociranje kompleksnih organizacijskih poteškoća na način da se ispravno definira problem i formulira set ideja, odnosno solucija koje bi pridonijele tome da se problem ispravno razumije i da se razviju prikladne strategije za njegovo rješavanje. Vođe se pritom fokusiraju, nekad uz pomoć drugih, primarno na problem, njegov značaj, porijeklo i potencijalna rješenja (Mumford et al., 2000:15). Sposobnost smišljanja rješenja ima posebnu ulogu u rješavanju problema. Tako su kriteriji za uspješno rješavanje problema određeni razinom originalnosti i kvalitete ponuđenih rješenja. Donošenje logičnih, učinkovitih i jedinstvenih rješenja koja nadilaze ponuđene podatke čini okosnicu za uspješno rješavanje problema. (Northouse, 2010:51). Situacije u kojima su prisutni problemi i aktivnosti za koje nema nikakvih propisanih uputa postupanja zahtijevaju posebnu razinu kreativnosti vođe. Tako će primjerice kritične situacije, koje sadrže nedovoljno definirane probleme s kojima se nikad nisu sastali, od vođa zahtijevati novo znanje, odnosno derivat cjelokupnog iskustva i znanja u svom poslu koji prolazi kroz preoblikovanje i kreativno smišljanje kako bi se iznašlo novo rješenje (Mumford et al., 2000: 17).<sup>10</sup> Druga faza koja dolazi nakon lociranja i donošenja rješenja za problem jest implementacija tih istih rješenja. U ovoj fazi, sposobnosti kao što su „mudrost i preuzimanje perspektiva omogućuju vođama da "izađu iz sebe" kako bi procijenili način na koji drugi reagiraju na rješenja, identificirali ograničenja, razvili planove i izgradili podršku za implementaciju“ (Mumford et al., 2000:17). Implementacija rješenja odvija se uvijek u socijalnom kontekstu gdje se vođa oslanja na napore i zalaganja drugih.

---

<sup>10</sup> Kada govori o razinama na kojima se odvijaju procesi kao što su mišljenje, rješavanje problema i odlučivanje, J. Rasmussen kao najvišu ističe knowledge-based razinu kod koje ne postoji set pravila, odnosno propisanih procedura koji se može slijediti da bi se dobilo optimalno izvođenje akcije u određenim situacijama. Tu se radi o novim situacijama za čije rješavanje je nužna improvizacija. Knowledge-based razina tako zahtijeva visoku razinu stručnosti, racionalnosti i kreativnosti (Blanding, 1987:45).

Iz tih su razloga u fazi implementacije od velike važnosti *vještine socijalne prosudbe*. One podrazumijevaju znanje o podređenima, kolegama i nadređenima, odnosno svim ljudima s kojima se vođa ophodi tijekom implementacije rješenja. U širem smislu, pod vještine socijalne prosudbe podrazumijeva se sposobnost razumijevanja ljudi i društvenih sustava (Northouse, 2010:46). Vođa s izraženim vještinama socijalne prosudbe sposoban je drugima prenijeti svoju viziju, odrediti ciljeve i nadgledati napredak implementacije rješenja pritom motivirajući svoje podređene. Pod vještine socijalne prosudbe spada i fleksibilnost u međuljudskim odnosima što se pokazuje kao izrazito potrebna vještina u uvijek promjenjivoj socijalnoj okolini s redovitim skretanjima od dogovorenog (Mumford et al., 2000:17). Sposobnosti razumijevanja i nadgledanja socijalne dinamike podređenih, vođama omogućuju bolju suradnju s drugima što pridonosi rješavanju postojećih problema i osiguranju podrške pri uvođenju promjena unutar organizacije (Mumford et al., 2000:19). Kako bi shvatio/shvatila stavove drugih o određenom problemu ili rješenju, potrebno je da vođa posjeduje ono što Mumford i suradnici nazivaju sposobnost preuzimanja perspektive. Riječ je o sposobnosti razumijevanja gledišta drugih o različitim pitanjima, koja podrazumijeva „znanje o tome kako druge strane u organizaciji doživljavaju problem i njegova moguća rješenja“ (Northouse, 2010:46). Navedeno se nadovezuje na sposobnost razumijevanja jedinstvenih potreba, ciljeva i zahtjeva različitih strana u organizaciji. Vođa koji posjeduje takvo znanje, odnosno socijalnu perceptivnu osjetljivost, posjeduje i „istančan osjećaj za to kako će zaposlenici reagirati na bilo koje predložene promjene u ustanovi“ (Northouse, 2010:47). Među vještine socijalne prosudbe Mumford i suradnici također ubrajaju i objektivnost, samo-refleksiju, poznavanje društvenog sustava, svijest o prikladnosti rješenja i racionalnost u kriznim situacijama. Oni tvrde kako postoje teoretski temelji za zaključak kako navedene vještine socijalne prosudbe utječu na kvalitetu vodstva. Tako je primjerice objektivnost nužna kad se radi o kompleksnom socijalnom sustavu gdje je povratna informacija o rezultatima nerijetko dvosmislena. Nadalje, svijest i znanje o različitim potrebama organizacijskih jedinica pokazuje se relevantnim kod integracije rješenja u kompleksne organizacije sastavljene od različitih organizacijskih jedinica, od kojih svaka ima svoje potrebe, odgovornosti i funkcije (Mumford et al., 2000:19). U organizacijskom okruženju, upravo socijalna perceptivna osjetljivost omogućuje vođama da identificiraju nailazeći problem i potencijalni utjecaj drugih na rješenja problema. Međutim, uz svijest o drugima i njihovim stavovima, potrebno je da vođa u određenoj mjeri prilagođava svoje ponašanje kako bi se mogao/mogla nositi s potrebama koje percipiraju kod podređenih. Istraživanja su pokazala kako su uspješni vođe pokazivali značajnu

fleksibilnost u međuljudskim odnosima bivajući sposobni mijenjati svoje ponašanje u skladu sa zahtjevima situacije (Mumford et al., 2000:19-20). Iako socijalna perceptivna osjetljivost i bihevioralna fleksibilnost predstavljaju temelj za vještine socijalne prosudbe, kako bi efektivno odgovarali na dinamiku socijalnog okruženja, vođe moraju razvijati i neke druge socijalne vještine: komunikativnost, pregovaranje, upravljanje sukobima i podučavanje.

Uspješna primjena vještina rješavanja problema i vještina socijalne prosudbe uvelike ovisi o *znanju*. Za kreiranje i prilagođavanje rješenja specifičnoj organizaciji te implementaciju rješenja, vođa treba znanje. Northouse znanje definira kao „skup podataka i mentalnih struktura koje se rabe u organiziranju podataka“ (Northouse, 2010:48). Znanje nije samo akumulacija podataka, odnosno informacija, već odraz shematskog organiziranja ključnih činjenica i principa koji se odnose na predmet određene domene. Istraživanja koja se bave razlikama između početnika i stručnjaka u određenom polju pokazuju da stručnjaci imaju na raspolaganju više koncepata i shema koji su organizirani na način koji im omogućuje da s većom preciznošću prepoznaju i procijene implikacije koje različite informacije imaju. Tako se razvidnim pokazuje da će vođa biti to uspješniji što je složenija shematska struktura znanja koje posjeduje (Mumford et al., 2000:20). Budući da omogućuje razmišljanje o složenim pitanjima i otkrivanje mogućih strategija za prikladne promjene, znanje ima pozitivan utjecaj na vođino rješavanje problema. Ono omogućuje korištenje ranijih iskustava u planiranju potrebnih promjena te tako omogućuje „upotrebu prošlosti za uspješno suočavanje s budućnosti“ (Northouse, 2010: 48). Istraživanja pokazuju kako je takvo prešutno, iskustveno znanje relevantno za učinak vođe iz razloga što korelira i s visinom plaće koju vođa ostvaruje i s učinkom u složenim situacijama (Mumford et al., 2000:21).

Pristup vodstvu temeljen na vještinama usmjeren je na vođu te naglašava važnost razvoja vještina rješavanja problema, vještina socijalne prosudbe te posjedovanja znanja kao ishodišta svakog uspješnog vodstva. Dok se pristup temeljen na vještinama ne bavi odnosom koji se neizbježno stvara između vođe i vođenih, te implikacijama tog odnosa, na području vodstva postoje pristupi koji odnosima između vođe i sljedbenika pridaju poseban značaj. Jedan od takvih pristupa naziva se transformacijsko vodstvo. Transformacijski pristup vodstvu obilježava upravo suradnja i međusobna povezanost koja nastaje između vođe i sljedbenika. Kod transformacijskog vodstva riječ je o povezanosti koja „podiže razinu motivacije i morala i kod vođe i kod sljedbenika“ (Northouse, 2010:176).

### 3.1.3. Transformacijsko vodstvo

U pristupima temeljenim na osobinama i vještinama naglasak je stavljen isključivo na vođu i ono što njega/nju čini uspješnim. Budući da je vodstvo proces koji uključuje utjecaj te se odvija u grupi, kao predmet istraživanja vodstva nalazi se i interakcijski odnos između vođe i sljedbenika kao onaj koji uvelike utječe na ishode vodstva. U takvom pristupu vodstvu riječ je o vrsti vođa koji „inspiriraju sljedbenike na prijenos, pretvorbu vlastitih interesa za dobrobit organizacije i koji je sposoban postići dubok i izuzetan učinak na svoje sljedbenike“, a nazivaju se transformacijski ili karizmatički vođe (Robbins, 1995:151). Kao što i sam naziv ukazuje, transformacijsko je vodstvo proces koji mijenja ljude. Specifičnim ga čini to što uključuje emocije sljedbenika i vođe, vrijednosti, njihov moral, norme i motivaciju, dok pritom vođa vodi brigu o potrebama svojih sljedbenika te postupuje prema njima kao jedinstvenim ljudskim bićima (Northouse, 2010:175). Istraživanja su pokazala kako takva relacija između vođe i sljedbenika rezultira većom samouvjerenosti sljedbenika koji „prolaze kroz iskustvo potpunijeg značenja njihova rada, izvješćuju o većoj potpori svojih vođa, rade dulje radno vrijeme, smatraju svoje vođe dinamičnijima te postižu veće radne rezultate od sljedbenika nekarizmatičkih, ali učinkovitih vođa“ (Robbins, 1995:151).

Koncept transformacijskog vodstva prvi je predstavio J.M. Burns krajem 70-ih godina prošlog stoljeća. Burns je ustanovio kako vodstvo može podignuti ljude s nižih ka višim razinama potreba i moralnog razvoja. Vođe kojima to uspijeva samoaktualizirani su pojedinci koji su motivirani za svoj unutarnji razvoj te žele biti efektivni i uspješni. Burns pritom razlikuje vođe od pojedinaca koji se nalaze u poziciji moći. Vođa na određeni način zadovoljava motive svojih sljedbenika te utječe na njihove vrijednosti, dok ljudi u poziciji moći nastoje realizirati isključivo svoje vlastite ciljeve. Tako pojedince u poziciji moći ne zanima je li njegovi/njezini podređeni dijele ciljeve, motive ili vrijednosti, dok je za vođu osjećaj jedinstva i dijeljenje vrijednosti između svih glavni motiv za djelovanje i izvor njegovog/njezinog transformirajućeg utjecaja na podređene (Fairholm, 2001:1-2). Ova distinkcija je utoliko bitnija ukoliko se u obzir uzme da Burns vodstvo ne promatra kao isključivo posjedovanje moći i manipuliranje drugima, već uvodi kategoriju etičnosti te tvrdi kako je vodstvo moralni pothvat. Iz razloga što je vođa, između ostalog, angažiran i na podizanju morala podređenih, Burns kao esencijalne komponente vodstva ističe moć nad podređenima, svrhu, odnosno smisao koji se pridaje aktivnostima, odnos između vođe i podređenih, motivaciju podređenih, te vrijednosti organizacije, uključujući i vrijednosti po kojima pojedinci djeluju. U svijetu transformacijskog vodstva riječi kao što su vizija, kultura,

vrijednosti, razvoj i suradnja dobivaju smisao (Fairholm, 2001:2). Kako bi dodatno rasvijetlio svoju teoriju vodstva, Burns je uveo još jednu značajnu distinkciju. Riječ je o razlici između transformacijskog i transakcijskog vodstva. Razvidno je kako transformacijsko vodstvo pažnju usmjerava na osobnu domenu interakcija unutar organizacije. Drugačije rečeno, ono se izgrađuje na individualiziranoj interakciji, što za posljedicu ima kvalitetniju komunikaciju i višu razinu brige za dobrobiti svih. Suprotno tome, transakcijsko vodstvo počiva na hladnijem odnosu razmjene između vođe i sljedbenika kao što je nagrađivanje za dobro obavljen posao i kažnjavanje za loše obavljen posao, te na sustavu nadzora s ciljem ostvarivanja zacrtanih ciljeva (Lu, Hsu i Lee, 2016:78). Primjer takve razmjene vidljiv je kod političara koji dobiju glasove jer obećaju biračima kako neće uvesti nove poreze. Transakcijsko vodstvo pokazuju i menadžeri koji onim zaposlenicima koji ostvare zacrtane ciljeve nude promaknuće (Northouse, 2010:176). Autori koji razlikuju menadžere i vođe tvrdit će kako je transakcijsko vodstvo srž menadžmenta, no ne i vodstva.

Transakcijsko vodstvo temelji se na pogodbi, a javlja se u trenutku kad jedna strana preuzme inicijativu i ostvari kontakt s drugom s ciljem razmjene određene vrijednosti, što vodi ka pogodbi: „Razmjena može biti ekonomske ili političke ili psihološke prirode: razmjena dobara ili jedne vrijedne stvari za novac; trgovanje glasovima između kandidata i građana ili između zakonodavaca; ljubaznost drugoj osobi u razmjenu za voljnost da se saslušaju problemi“ (Burns, 1978:19). Iako se čin vodstva u navedenim primjerima dogodio, to nije vodstvo koje „veže vođu i sljedbenika zajedno u obostranu i kontinuiranu težnju za višom svrhom“ (Burns, 1978:20). Transakcijski vođa ne pristupa individualno potrebama podređenih niti je usredotočen na njihov razvoj, a njegov/njezin utjecaj prisutan je „zato što je podređenima u najboljem interesu činiti ono što vođa želi“ (Northouse, 2010:185). Uz čimbenik procesa razmjene, odnosno dogovorne nagrade kojim vođa nastoji postići dogovor o tome što se mora učiniti te koje će naknade biti pružene za učinjeno, drugi čimbenik koji karakterizira transakcijsko vodstvo je korektivno upravljanje. Korektivno upravljanje podrazumijeva korektivne kritike, negativne povratne informacije i negativno potkrepljenje. Navedeni korektivni postupci poduzimaju se ukoliko je vođa uočio/uočila pogrešku ili kršenje pravila od strane sljedbenika te ukoliko se nisu zadovoljile norme (Northouse, 2010:Ibid).

Otpribliže u isto vrijeme kad i Burns objavljuje svoje viđenje transformacijskog vodstva, R.J. House objavljuje teoriju o karizmatičnom vodstvu koje dijeli mnogo elemenata

s transformacijskim. Inicijalno značenje riječi "karizma" označavalo je "dar" koji je obično rezerviran za vođe koji svojim utjecajem čine da njihovi sljedbenici ostvaruju izuzetne rezultate. Nerijetko takvi vođe predstavljaju odmak od uobičajenog, odnosno izuzetak u odnosu na druge, te putem svog načina vodstva ostvaruju velike socijalne promjene (House, 1976:4). Jednu od najpopularnijih razrada koncepta karizme dao je sociolog Max Weber koji je tvrdio kako su karizmatični vođe oni koji se bave uzvišenim misijama ili slijedom akcija koje se pokazuju iznimno privlačnima njihovim potencijalnim sljedbenicima. Sljedbenici takve vođe smatraju izuzetno talentiranim pojedincima čije osobine opisuju kao nadljudske, nadnaravne ili iznimne (House, 1976:Ibid). Međutim, House tvrdi kako je "dar" kojeg karizmatični vođe posjeduju u stvarnosti kompleksna interakcija osobnih obilježja, ponašanja koje vođe pokazuju, karakteristika sljedbenika, i određenih situacijskih faktora (House, 1976:10). Za osobna obilježja, House ističe tri glavne karakteristike razvidne kod vođa koji imaju karizmatični efekt,<sup>11</sup> a to su: ekstremno visoka razina samopouzdanja, dominacija i snažno uvjerenje u moralnu ispravnost svojih uvjerenja (House, 1976:Ibid). Uz to što posjeduju određena obilježja ličnosti, karizmatični vođe pokazuju i specifične oblike ponašanja. Tako oni djeluju s ciljem da njihovi sljedbenici usvoje vrijednosti koje oni sami dijele. Kao primjer navedenog ponašanja Northouse ističe transformacijskog i karizmatičnog vođu Mahatmu Gandhija koji je zagovarao nenasilje i bio uzor građanske neposlušnosti, te je druge poticao da usvoje vrijednosti nenasilja i da se ne pokoravaju vlastima. Nadalje, karizmatični vođe svojim ciljevima pridaju moralni prizvuk te sljedbenicima prenose visoka očekivanja, no istovremeno izražavaju vjeru u sposobnosti sljedbenika za ispunjenje tih očekivanja. Takvo ponašanje kod sljedbenika povećava osjećaj kompetentnosti i učinkovitosti. Iskazivanjem visokih očekivanja i pomaganjem sljedbenicima da razviju osjećaj sigurnosti i samoučinkovitosti, karizmatični vođe jačaju vezu između identiteta sljedbenika i kolektivnog identiteta organizacije. Iz toga je razvidno da transformacijsko vodstvo rezultira učinkom sljedbenika koji nadilazi ono što je bilo očekivano od njih (Northouse, 2010:179-184).

Kao treći autoritet na području transformacijskog vodstva koji je proširio radove Burnsa i Housea nalazi se B.M. Bass. Bass je veću pozornost pridavao potrebama sljedbenika nego potrebama vođe te je naglasak pritom stavljao na emocionalne elemente i

---

<sup>11</sup> Ovdje je vidljivo da House radi distinkciju između karizmatičnih vođa i vođa koji samo uzrokuju karizmatični efekt na sljedbenike. Tako on tvrdi kako je potpuno moguće da se vođe koji imaju karizmatični učinak samo predstavljaju kao iznimno samouvjereni pojedinci sa snažnim uvjerenjima u moralnu ispravnost svojih vrijednosti, no uistinu ne vjeruju ni sami u sebe ni u svoja uvjerenja. Stoga je moguće kako neki vođe imaju karizmatični učinak zbog svoje sposobnosti da se ponašaju kao da imaju navedene stavke (House, 1976:10).

podrijetlo karizme koju je promatrao kao nužan, ali ne i dovoljan uvjet za transformacijsko vodstvo (Northouse, 2010:180). Bass pronalazi četiri čimbenika transformacijskog vodstva, od kojih se prvi čimbenik naziva idealizirani utjecaj, odnosno karizma. Vođe su sljedbenicima snažni uzori te se, shodno tome, sljedbenici poistovjećuju s njima i jako ih žele oponašati. Takav odnos obilježava uzajamno poštovanje i povjerenje. Takvi vođe obično imaju visoke moralne standarde te sljedbenicima pružaju viziju i osjećaj važnosti, dok sljedbenici očekuju da će vođe učiniti ono što je ispravno. Za čimbenik karizme karakteristično je da opisuje posebne pojedince koji lako postižu da drugi žele slijediti njihovu viziju. Drugi je čimbenik inspirativna motivacija sljedbenika da budu predani i da rade na ostvarenju zajedničke vizije organizacije. Vođe se pritom služe simbolima i emocionalnim apelima kako bi napore članova usredotočili na postizanje zajedničkih ciljeva. Treći je čimbenik intelektualno poticanje koji uključuje vođino poticanje sljedbenika na kreativnost i misaonu samostalnost. Takvo poticanje sljedbenika rezultira njihovim propitivanjem vlastitih uvjerenja i vrijednosti te uvjerenja i vrijednosti koje zastupa vođa. Četvrti čimbenik je individualizirani pristup, a primjenjuju ga vođe koji vode brigu o pojedinačnim potrebama sljedbenika. Tako vođa nekim zaposlenicima može pružati snažnu privrženost, a prema nekima se može odnositi s određene distance, ovisno o individualnim potrebama sljedbenika (Northouse, 2010:181-184).

Transformacijsko vodstvo podrazumijeva stvaranje kulture „u kojoj se zaposlenici osjećaju osnaženi i ohrabreni za slobodno raspravljanje i iskušavanje novih stvari“ (Northouse, 2010:190). Preduvjet za to jest stavljanje potreba sljedbenika na prvo mjesto. U izvjesnom smislu takvi su vođe socijalni arhitekti koji drugima pojašnjavaju vrijednosti i norme koje se pojavljuju u organizaciji. Budući da ljudi trebaju znati svoje uloge i razumjeti na koje načine oni pridonose široj svrsi organizacije, transformacijski su vođe izuzetno involvirani u kulturu organizacije. Kroz taj proces oni izgrađuju povjerenje kod sljedbenika te potiču suradnju s njima, što na kraju rezultira time „da se ljudi osjećaju dobro zbog samih sebe i svojega doprinosa općem dobru“ (Northouse, 2010:Ibid).

Proučavajući različite pristupe vodstvu, uočava se jedna vrsta kontinuuma gdje se na jednoj strani nalaze oni vođe koji potiču razmjenu razmišljanja svih članova skupine, odnosno djelatnika, koji na taj način aktivno participiraju u stvaranju kulture organizacije koja dopušta inovaciju, kreativnost i misaonu demokraciju svih, dok se s druge strane nalaze oni vođe koji centraliziraju sav autoritet, zapovijedaju i očekuju pokoravanje sljedbenika oslanjajući se na legitimnu moć koju imaju po zakonu te na moć nagrađivanja i kažnjavanja.



### 3.2. AUTOKRATSKO – DEMOKRATSKI KONTINUUM

Različiti pristup vodstvu kojeg vođa zastupa određuje načine na koje on/ona primjenjuje svoj autoritet te načine na koje postupa s podređenima. U tom smislu, ponašanje koje vođa primjenjuje (autoritarno, demokratsko) ima veliko značenje za kvalitetu obavljenog posla i za zadovoljstvo poslom među podređenima u određenoj organizaciji. Istraživanja su pokazala da je ponašanje vođe u tijesnoj vezi sa žalbama djelatnika, napuštanjem posla, odsustvom s posla te nesrećama na poslu (Biličić, 1993:69). Nakon druge polovice prošlog stoljeća započelo se s istraživanjem stilova vodstva u dobrim i slabim odjeljenjima raznih organizacija, gdje su kao mjerila za dobro i slabo bila produktivnost, odsustvo s posla, napuštanje posla i motivacija za rad. Istraživanja su rezultirala pronalaskom kako dobra odjeljenja imaju vođe koji su usmjereni prema svojim djelatnicima, a slaba odjeljenja imaju vođe usmjerene prema poslu. Oni usmjereni prema ljudima pokazivali su brigu za podređene i uvažanje njihovih osjećaja, dok su vođe usmjerene prema poslu pridavali svu pažnju proizvodnji te su podređene uporno upućivali na izvršavanje zadataka posla (Biličić, 1993:70). Za vođe usmjerene prema ljudima karakterističan je demokratski stil vođenja, a za vođe usmjerene isključivo prema poslu, autokratski stil vođenja. Suvremeno vrijeme, tvrdi Pološki, donosi potrebu za vođama koji primjenjuju demokratski, odnosno "mekan" način vođenja, u suvremenoj literaturi nazivan i "ženskim" stilom vođenja: „Da bi ljudi u potpunosti iskoristavali svoje potencijale i da bi bili zainteresirani stalno učiti i produbljivati svoja znanja i vještine u organizacijske svrhe, potrebno je koncipirati organizacije da se oni u njima osjećaju dobro, kao kod kuće, da im budu odani i da žele ostvariti njihove ciljeve, odnosno da im ciljevi budu identični sa ciljevima organizacije“ (Pološki, 2003:39). "Ženski" se stil naziva još i „emotivnim", prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a također i demokratskim ili participativnim stilom vođenja“ (Pološki, 2003:40). Demokratski stil vođenja karakterizira suradnja s podređenima o predloženim akcijama i odlukama te ohrabivanje na njihovo sudjelovanje u svim vrstama odluka i na svim razinama odlučivanja (Pološki, 2003:41). Poznavanje podređenih, visoko razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, dijeljenje odgovornosti i informacija, poticanje samopoštovanja, entuzijazma i zadovoljstva poslom te timski rad, glavna su obilježja demokratskog vodstva. Članovi demokratski vođene skupine ne ističu poslušnost i ne potčinjavaju se, već pokazuju spremnost na suradnju. Iako vođa preuzima najveći dio odgovornosti, sljedbenici također osjećaju odgovornost za rad i uspjeh cijele radne skupine. Naizgled paradoksalno, ali zbog većeg

stupnja slobode, a time i većeg osobnog dostojanstva, djelatnici u demokratski vođenim organizacijama ostvaruju veću identifikaciju s organizacijom te su više involvirani u ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. U takvim uvjetima prevladava "mi-doživljaj" gdje se grupa i bez prisustva vođe ponaša odgovorno i djeluje gotovo jednako kao i prije te je tako spremna odolijevati frustracijama i međusobnom optuživanju prilikom teških, odnosno kritičnih situacija (Perharić, 1976:130-131).

S druge strane spektra nalazi se autokratski stil vodstva u kojem vođa „nije ništa drugo nego "orkestar od jednog svirača"“ (Brown, 1962:142). Takav stil se naziva i "muški", samostalni ili transakcijski stil vodstva, a najbolje se opisuje riječima kao što su odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost, odlučnost, žestina i sl. (Pološki, 2003:40). Karakteristično za takve vođe jest preuzimanje potpune odgovornosti za rad grupe te, shodno tome, striktna kontrola djelatnika. Navedeno implicira komunikaciju u jednom smjeru i nedovoljnu razinu slobode i samostalnosti podređenih da razvijaju i unapređuju međusobnu suradnju (Perharić, 1976:129). Brown za takvog vođu tvrdi kako on/ona „hvati i kudi po vlastitoj volji i u većini slučajeva drži se po strani od života svoje grupe“ (Brown, 1962:142). Vođa koji primjenjuje "muški" stil vođenja centralizira svu vlast, zapovijeda i očekuje pokoravanje, a uspjeh promatra kao seriju transakcija s podređenima – nagrade za pružene usluge, odnosno kazne za neuspješno izvršavanje zadataka. Nadalje, autokratski vođe u svima vide konkurente u borbi za položaj i prevlast, a budući da smatraju kako stalna konkurencija motivira zaposlene da rade bolje i više, tako i među podređenima potiču natjecateljske odnose (Pološki, 2003:40). Umjesto interaktivnog odnosa s podređenima, oni njeguju instrumentalne odnose gdje su zaposlenici samo sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Fokusiranje na pobjedu, sklonost kritici prije nego pohvali, fiksiranost na postizanje ciljeva i izvršavanje zadataka, a ne usmjerenost na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose koji pritom postoje, glavna su obilježja autokratskog stila vođenja (Pološki, 2003:41).

Međutim, navedene karakteristike autokratnog i demokratskog vodstva ne moraju biti jedine koje postoje kod određenog vođe. Tako primjerice previše slobode koju demokratski pristup omogućuje podređenima, može dovesti do "laissez faire" stila vodstva, gdje se podređenima pruža potpuna sloboda, što može rezultirati anarhijom (Brown, 1962:142). O skretanjima do kojih može doći kod autokratnog kao i demokratskog stila vodstva Brown tvrdi: „Mogu postojati dobronamjerni despoti i očinski tirani koji pojedincima ostavljaju izvjesnu slobodu. Isto tako mogu postojati labavi demokratski savezi

što grupe samo djelomično povezuju. Ponekad demokratski sistem može biti stroži od autokratskog, jer je u demokraciji odlučujuća volja grupe kojoj se pojedinac mora pokoravati, dok je u autokratskom sistemu jedina kontrolna instancija – sam vođa“ (Brown, 1962:142-143).

Tradiciji pomorskog zanimanja pripada "muški", odnosno autokratski stil vodstva, gdje je prisutno „odgajanje u duhu bezuvjetna odgovora na naredbu i stavljanje u položaj u kojemu podređeni ne dovode u pitanje odluke nadređenih i gotovo gaje kult svemoćnog zapovjednika“ (Biličić, 2001:74). Budući da je organizacija na brodu karakterizirana takvim formalnim odnosima obilježenima strogom hijerarhijom među rangovima, potrebno je razjasniti koncept tzv. krivulje autoriteta koji se koristi kako bi se opisao odnos između različito rangiranih članova posade (Grech, Horberry i Koester, 2008:83). Tako krivulja autoriteta može biti niska/ravna ili visoka/strma s obzirom na način komunikacije između dvoje ljudi. Na primjeru odnosa između dva člana posade, krivulja autoriteta rezultat je kombinacije autoriteta zapovjednika i asertivnosti prvog časnika, odnosno ostatka posade. Tako autoritet zapovjednika može biti jako izražen, a asertivnost posade niska, što bi krivulju autoriteta činilo strmom. S druge strane, ukoliko se izraženom autoritetu suprotstavlja izražena asertivnost, krivulja autoriteta je ravnija. Nadalje, kod koncepta krivulje autoriteta postoji distinkcija između formalne krivulje autoriteta koja se temelji na rangiranosti između dva člana posade, primjerice zapovjednik je rangiran više nego prvi časnik, i neformalne krivulje autoriteta koja se temelji na ponašanju pojedinca, komunikaciji i stilu vodstva koji vlada na brodu, primjerice dva člana posade istog ranga, a različitih godina i iskustva (Grech, Horberry i Koester, 2008:85). Opasnostima koje strma krivulja autoriteta nosi svjedoče brojni primjeri pomorskih nezgoda gdje su se niži članovi posade, unatoč tome što su znali gdje je viši član posade pogriješio, suzdržavali da iznesu svoje mišljenje ne bi li ugrozili autoritet višeg člana posade. Suzdržavanje, odnosno povlačenje je najčešća reakcija članova posade na autokratski stil vodstva (Grech, Horberry i Koester, 2008:Ibid).

### **3.3. VODSTVO NA BRODU**

Pomorska industrija primjer je kompleksnog, i sa sigurnosnog aspekta kritičnog radnog sustava gdje se i manji incidenti mogu razviti u ozbiljne havarije koje rezultiraju ugrozom ljudi, okoliša, broda i tereta (Borgersen et al., 2013:1). Perrow tvrdi kako pomorska

industrija kao takva uvjetuje pojavu ljudskih grešaka poradi svojih specifičnih karakteristika, kao što je hijerarhijska struktura brodske organizacije, ekonomski pritisak, međunarodni propisi, i dr. (Charlsen, 2009:4). Shodno tome, u cjelokupnoj pomorskoj zajednici danas postoji generalni stav stavljanja aspekta sigurnosti na prvo mjesto, što sigurnosti daje status integralnog dijela pomorskog zanimanja (Boergersen et al., 2013:1). Istraživanja sigurnosno rizičnih organizacija pokazuju kako samo usklađivanje sa sigurnosnim propisima i regulacijama nije dovoljno da se zadrži dostatna razina sigurnosti. Sigurnosno prihvatljivo izvršavanje aktivnosti, uz tehnološka poboljšanja te standardizirane operativne i sigurnosne propise, treba ići dalje i uključivati također i psihosocijalni aspekt (Boergersen et al., 2013:2).

Pojedini autori smatraju kako je smanjenje rizika te povećanje razine sigurnosti moguće putem implementacije timskog načina rada na brodovima i općenito poboljšanjem ljudskih odnosa, čime se vodstvo prepoznaje kao centralno za kvalitetu izvršavanja aktivnosti na brodu. Tako Perrow ističe timski rad kao značajan faktor koji utječe na sigurnost izvršavanja aktivnosti u pomorskoj industriji te tvrdi kako bi posada trebala biti uvježbana da djeluje kao tim, a oprema bi trebala biti dizajnirana da održi timski rad. Ključni faktori koje Perrow ističe u timskom radu jesu nadgledanje rada, izražavanje ideja kad je to nužno, dijeljenje i provjera mentalnih modela posade i podijeljena odgovornost (Charlsen, 2009:4). Iz pogleda na navedene faktore u timskom radu, može se uočiti sličnost s demokratskim, transformacijskim, odnosno participativnim načinom vođenja u kojem vođa svoje podređene potiče da izražavaju svoje prijedloge među sobom te tako aktivno sudjeluju u aktivnostima, svatko sa svojim dijelom odgovornosti, uz određeni nadzor, odnosno koordinaciju vođe. Brojna istraživanja potvrdila su značaj koji vođa ima na kogniciju svojih sljedbenika, njihovo ponašanje, te u konačnici performans. Stoga se istraživanja počinju usmjeravati na načine na koje vodstvo u organizaciji može uvjetovati i oblikovati pozitivnu organizacijsku klimu te shodno tome poboljšati razinu kvalitete djelovanja organizacije (Boergersen et al., 2013:2-3).

U evaluaciji radnih uvjeta pomorske industrije s ciljem poboljšanja kulture sigurnosti, došlo se do spoznaje kako za povećanje razine sigurnosti u pomorskoj industriji veliku ulogu ima spremnost više pozicioniranih zaposlenika da prihvate kritiku i imaju otvorene poglede. Također je ustanovljeno da u pomorskoj industriji nije dovoljna samo implementacija međunarodnih propisa poput ISM koda (International Safety Management Code), već je potrebno stvoriti okruženje slobodne i višesmjerne komunikacije među

zaposlenicima (Grech, Horberry i Koester, 2008:141). Dakle, prihvaćanje kritike, posjedovanje širine pogleda na probleme koji se javljaju, te stvaranje okružja u kojem se pomorci osjećaju slobodno, a ne sputano, okružja u kojem se mogu obratiti svojim nadređenima bez osjećaja manje vrijednosti i zakočenosti, jesu faktori koji pospješuju kvalitetu izvršavanja aktivnosti. To su ujedno i faktori karakteristični za timski rad, demokratski, odnosno "ženski" način vođenja podređenih.

S navedenim, jasnijima se pokazuju spoznaje istraživača teorije vodstva koji prednost daju upravo demokratskom, otvorenom, "ženskom", odnosno transformacijskom pristupu koji pospješuje timski rad i suradnju te naglašava poboljšanje tzv. "mekanik" vještina vođa. U pomorskoj zajednici navedeno se prepoznalo uvođenjem tzv. Crew resource management programa koji naglasak daje ne-tehničkim vještinama, odnosno vještinama upravljanja ljudskim potencijalima u koje spadaju: vodstvo i izgradnja tima, upravljanje vremenom i zadacima, znanje o stavovima i ponašanju posade, implementacija efektivne komunikacije, rješavanje konflikta, znanje o utjecaju stresa i zamora, individualne razlike posade, rješavanje problema i donošenje odluka, stanje broda i svijest o automatizaciji (Grech, Horberry i Koester, 2008:146-148). Kao preduvjet uspješnosti u upravljanju ljudskim potencijalima u pomorstvu, Đergović i Kukobat u svom istraživanju ističu tzv. liderski pristup vođenja, koji je usmjeren na uspostavljanje intenzivne komunikacije, konstantne edukacije, motiviranja i participacije posade u timskom okruženju na način da se razvija grupni identitet i zajednički interes stavlja ispred osobnog. Također tvrde kako se na taj način smanjuje i opasnost od pomorskih nesreća i omogućuje sigurna plovidba (Đergović i Kukobat, 2018:281). Štoviše, Xhelilaj i Sakaj u svom istraživanju ističu učinkovito vodstvo među višim časnicima kao „esencijalno za poziciju pomorskih časnika koji su ukrcani na brod“ (Xhelilaj i Sakaj, 2018:78). Do sličnog zaključka došli su Borgersen i suradnici tvrdeći kako zapovjednikova organizacija posla i vještine vodstva vrše sveobuhvatni utjecaj na život i rad pomoraca na brodu (Borgersen et al., 2014:2). Uzevši u obzir specifične uvjete plovidbe brodom koji podrazumijevaju visoku razinu rizika od nesreća, teške vremenske uvjete, dodatnu odgovornost, povećanu razinu stresa i zamora te socijalnu izolaciju, učinkovitost stila vodstva ovisi također i o zahtjevima situacije u kojoj se članovi posade nalaze. Tako u situacijama koje zahtijevaju brzo donošenje odluka, te u situacijama kada ne postoji dovoljna razina discipline i kompetencija među podređenima, autokratski stil vodstva može biti prikladan (Xhelilaj i Sakaj., 2018:78). Obrnuto, kad su na brodu prisutni kompetentni časnici, zapovjednik može odabrati stil vodstva "laissez faire" te tako riskirati da jedan od

časnika progresivno pokuša preuzeti vodstvo na brodu, smatrajući kako je on pravi zapovjednik (Grech, Horberry i Koester, 2008:86). Unatoč navedenom, istraživanja pokazuju kako dominantan stil vodstva na brodu ipak treba biti demokratski, koji se pokazuje učinkovitijim za većinu situacija. Međutim, bitno je napomenuti da neke situacije na brodu zahtijevaju brze odluke te se demokratsko vodstvo u takvim situacijama najčešće može pokazati kao nedovoljno učinkovito (Xhelilaj i Sakaj, 2018:78). Do jednakog zaključka dolaze i Grech, Horberry i Koester tvrdeći kako demokratski pristup omogućuje stvaranje sinergije među članovima posade te je stoga preferirani pristup u normalnim uvjetima. Međutim, u određenim situacijama koje su izvanredne, potrebno je da se odstupi od demokratskog stila vodstva i okrene prema, primjerice, autokratskom stilu (Grech, Horberry i Koester, 2008:86).

Centralnu ulogu u vodstvu na brodu, a tako i u oblikovanju ozračja i načina komunikacije koji će biti zastupljeni na brodu, zauzima zapovjednik. Mjesto i značaj zapovjednika na brodu u prvi plan stavljaju njegove/njezine postupke i vještine kao najutjecajnije faktore za odnose među posadom: „osobne i stručne kvalitete zapovjednika, a posebno njegova umješnost u vođenju broda su najvažniji“ (Arnautović, 1984:202-203).

### **3.3.1. Zapovjednik – vođa na brodu**

Zapovjednici na brodovima su vođe tima koji su odgovorni za upravljanje skupinom različitih pojedinaca u socijalno izoliranoj okolini. Nerijetko se suočavaju s neizvjesnim situacijama ugroze životne sigurnosti članova posade te potencijalnog gubitka imovine (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:321). U kontekstu vodstva, najznačajnije karakteristike radnih uvjeta na brodu jesu visoka razina hijerarhijske strukture i sve one odlike koje brod dijeli s konceptom "totalne institucije". U takvim uvjetima zapovjednikova je odgovornost da koordinira rad članova posade koji se razlikuju po sklonostima, navikama, kulturološkoj pozadini i psihološkoj strukturi. Takva koordinacija čini mogućim učinkovito vršenje svih operacija na brodu. Zapovjednikova je odgovornost podržana međunarodnim pomorskim zakonima koji mu/joj pridaju ulogu upravitelja na brodu (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:322). Kao uvjet za ispravno zapovjednikovo koordiniranje rada u složenim situacijama svojstvenim brodu, Bielić ističe prepoznavanje i ispravno tumačenje osnovnog psihološkog portreta pojedinih članova posade te njihovih mogućnosti (Bielić, 1998:107). Uz to što ima najveći utjecaj na međuljudske odnose na brodu, zapovjednik

preuzima i funkcije „planera i izvršitelja stručnjaka, vanjskog predstavnika profesije, nadzornika unutarnjih odnosa, djelitelja nagrada i kazni, presuditelja i posrednika u svađama i sporovima, davatelja dobrog primjera, očinske figure i kad stvari krenu nagore, žrtvenog janjeta“ (Gjukić i Stojanović, 2002:88). Uz navedene osnovne funkcije koje uloga zapovjednika nosi, Biličić ističe šest dodatnih funkcija koje mogu postati i osnovne, a u kontekstu pomorstva pokazuju se iznimno značajnima (Biličić, 1993:65):

1. *Vođa kao uzor ponašanja* može svojom stručnošću, načinom izvršavanja posla i ljudskim osobinama igrati važnu ulogu kao model kojeg će mlađi i niže rangirani pojedinci moći slijediti i oponašati.
2. *Vođa kao simbol jedinstva grupe* pomoću svog ugleda održava grupu povezanom te tako suzbija omalovažavanje grupnih ciljeva, rezultata i ljudi. Navedeno je od posebnog značaja kod prekooceanske plovidbe kada zbog monotonije, nagomilanog stresa i frustracije pomorci doživljavaju opće stanje kao loše te se mogu okrenuti jedni protiv drugih.
3. *Vođa kao zamjena za osobnu odgovornost* može pružiti osjećaj olakšanja u situacijama kada članovi posade s manjim iskustvom i znanjem nemaju dovoljno psihičke snage da donesu određene odluke. Tada im vođa služi kao oslonac uz kojeg mogu sačuvati samopoštovanje i mir.
4. *Vođa kao kreator općih stavova, normi i uvjerenja* oblikuje organizacijsku klimu koja vlada na brodu budući su niže rangirani i mlađi članovi posade skloni prihvatiti i njegove/njegine svjetonazorske iskaze kao svoje.
5. *Vođa kao osoba pozitivne identifikacije* može drugima poslužiti za ispunjenje emocionalne potrebe za dobrim roditeljem. Takva potreba je psihološke naravi te nije rijetka, a njoj svjedoči i činjenica da se u mnogim skupinama vođa doživljava kao otac/majka.
6. *Vođa kao osoba za okrivljavanje i iskaljivanje bijesa* omogućuje da članovi grupe uslijed svojih uzastopnih neuspjeha pronađu žrtvenog jarca na koga će usmjeriti nakupljene agresije i razočaranja.

Međutim, bitno je napomenuti da u stabilnim i timski orijentiranim posadama većinu ovih funkcija zapovjednik ne mora obavljati sam (Gjukić i Stojanović, 2002:88). Isto tako, u nekim grupama nisu potrebne sve navedene aktivnosti, a neke od tih aktivnosti mogu obavljati i drugi članovi posade (Biličić, 1993:65).

Kako bi svoju ulogu vođe zapovjednik izvršavao što kvalitetnije, uz navedene funkcije, od njega/nje se također očekuje da posjeduje, odnosno razvije i određene osobine. Tako se iz ankete provedene među pomorcima tražilo da navedu osobine koje očekuju od svojih zapovjednika (Gjukić i Stojanović, 2002:88). Odgovori ispitanika svodili su se na očekivanja da zapovjednik kvalitetno organizira posao, dobro poznaje posao, dobro i pravedno postupi s pomorcima, savjetuje se sa suradnicima i uzima u obzir njihova mišljenja i prijedloge te je samostalan i inicijativan u radu. Nadalje, zapovjednik kakvog očekuju pomorci „nije sklon ogovaranju i tužakanju, dosljedan je, nije prevrtljiv, ne mijenja stalno mišljenje“ (Gjukić i Stojanović, 2002:Ibid). Uz to, dobar zapovjednik pohvaljuje dobar rad, pokazuje interes za osobne probleme pomoraca, društven je i veseo, a zadatke izdaje jasno i razumljivo (Gjukić i Stojanović, 2002:88-89). Navedeni odgovori svjedoče o potrebi za zapovjednicima koji će dijeliti karakteristike vođa koje su vidljive u transformacijskim, "ženskim", odnosno demokratskim ili participativnim vođama.

Istražujući mišljenje studenata diplomskog studija pomorskog menadžmenta u Norveškoj o tome koje karakteristike vođe u pomorskoj industriji trebaju posjedovati, Fjaerli i suradnici došli su do zaključka kako karizmatično, tj. transformacijsko vodstvo/vodstvo utemeljeno na vrijednostima, vodstvo usmjereno na tim te participativno vodstvo u pomorskoj industriji u najvećoj mjeri doprinose izvrsnosti u upravljanju ljudima (Fjaerli, Overgard i Westerberg, 2015:109). Pritom su se koristili univerzalnom skalom šest tipova vodstva<sup>12</sup> među kojima su, uz navedene, još i samozaštitno vodstvo, vodstvo usmjereno na čovječnost i samostalno vodstvo. U opisima navedenih šest skala vodstva, karizmatično vodstvo/vodstvo utemeljeno na vrijednostima odlikuje sposobnost nadahnjivanja i motiviranja podređenih. Karizmatični vođe zbog snažnih uvjerenja očekuju visok performans sljedbenika te su skloni samopožrtvovnosti, povjerljivosti, odlučnosti i usmjerenosti na uradak. Vodstvo usmjereno na tim naglasak stavlja na izgradnju zajedništva i implementaciju zajedničkog cilja među grupu. Ta vrsta vodstva uključuje suradnju, povezanost, diplomaciju i susretljivost. Participativno se vodstvo reflektira na stupanj do kojeg vođe uključuju sljedbenike u proces odlučivanja i implementaciju donešenih odluka. Ono uključuje sudjelovanje, a ne autokraciju. Vodstvo usmjereno na čovječnost podrazumijeva obzirnog vođu koji pruža podršku svojim podređenima te uključuje suosjećanje i velikodušnost u ophođenju s drugima. Samozaštitno vodstvo podrazumijeva

---

<sup>12</sup> Navedena skala produkt je projekta GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), gdje su se internacionalni stručnjaci na području vodstva ujedinili kako bi na empirijski način iznašli univerzalne atribute koji doprinose ili djeluju inhibitorno na kvalitetu vodstva (Javidan et al., 2006:73).



ponašanja koja osiguravaju sigurnost i zaštićenost vođe i skupine. Vođa koji prakticira takav stil vodstva zabrinut je za svoj status, potiče sukobe, zaštićuje sebe te se podređuje procedurama. Samostalno vodstvo orijentira se na individualnost, samostalnost i jedinstvenost u vođenju (Javidan et al., 2006:73). Za istraživanje provedeno sa studentima pomorskog menadžmenta bitno je spomenuti kako su samozaštitno vodstvo i samostalno vodstvo ocijenjeni kao pristupi koji djeluju sputavajuće za kvalitetu vodstva, dok je vodstvo usmjereno na čovječnost bilo zadnje na listi pozitivnih pristupa kao ono koje najmanje doprinosi kvaliteti vodstva (Fjaerli, Overgard i Westerberg, 2015:109).

Studija koju su napravili Theotokas i suradnici ispitujući profil vodstva kod zapovjednika duge plovidbe, također je potvrdila značaj transformacijskog pristupa vodstvu kao faktora koji smanjuje rizik od razvijanja konfliktnih odnosa među posadom (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:327). Ispitujući mišljenja 45 zapovjednika 5 različitih nacionalnosti, Theotokas i suradnici otkrili su kako većina njih smatra kako je demokratski i participativni pristup vodstvu efikasniji od autokratskog. U upitniku su pitali zapovjednike trebaju li pružiti smjernice bez pritiska sljedbenika, gdje se više od 80% ispitanika izjasnilo da se slaže, odnosno jako slaže, dok se 60% ispitanika izjasnilo kako je poželjno ohrabriti zaposlenike da preuzmu inicijativu i da rade bez nadzora. Međutim, kad su upitani trebaju li zaposlenici biti pod nadzorom dok izvršavaju svoje dužnosti, više od 65% ispitanika odgovorilo je da se slaže i jako slaže (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:332). Kad su pitanja postala specifičnija i referirala se na kompleksne situacije koje se često javljaju na brodu, zapovjednike se tražilo mišljenje trebaju li pustiti podređene da se sami nose s problemima, gdje je samo 25% ispitanika odgovorilo da se slaže i jako slaže. Povrh toga, 95% ispitanika smatra kako je odgovornost vođe da izdaje zapovijedi i pojašnjava procedure (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:333). Bitno za istaknuti u istraživanju je i to da većina zapovjednika smatra kako vodstvo nije vezano za osobine ličnosti pojedinca, već je vodstvo vještina koja se razvija kroz iskustvo. 58% ispitanika slaže se da vođa nije rođen sa specifičnim osobinama vođe i više od 90% ispitanika se slaže da vođa razvija te osobine putem iskustva.

Ukoliko se u obzir uzme autokratsko – demokratski kontinuum u vodstvu, odgovori ispitanika u istraživanju otkrivaju kako većina zapovjednika podržava balansirani pristup koji poštuje hijerarhiju i podržava disciplinu na brodu, istovremeno dajući prioritet ljudima kad uvjeti to dozvoljavaju. Theotokas i suradnici o navedenom iznose kako „trenutni uvjeti u radnom i životnom okruženju na brodu dovode u pitanje zapovijedanje i kontrolu

hijerarhijskog pristupa tražeći od zapovjednika da budu više angažirani i instruktivni onda kad situacija i kompetencije članova posade traže takav pristup“ (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:Ibid). Iako još uvijek dominira autokratski pristup, navedeno istraživanje pokazuje kako je u suvremenim brodarskim organizacijama vidljiva promjena u pristupu vodstvu na brodu od autokratskog prema demokratskom tipu vodstva (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:326). Do sličnog zaključka došli su i Lappalainen i Tapaninen ustvrdivši kako struktura organizacije na brodu postaje više otvorena što dovodi do timskog načina rada umjesto autokratskog (Lappalainen i Tapaninen, 2009:1).

Govoreći o aktualnim trendovima u pomorstvu, Bielić i suradnici također ističu potrebu za transformacijom uloge zapovjednika u funkciju vođe tima koji se konzultira s podređenima i u obzir uzima njihove prijedloge prije donošenja odluke. Zapovjednik kao vođa tima koji na participativan način vodi članove posade te se suočava s posljedicama njihova rada, omogućuje optimalnu kontrolu situacije i svih uvjeta tokom iskorištavanja broda. Na taj način je uzajamno omogućen timski rad i uloga zapovjednika kao formalnog, ali i neformalnog, odnosno pravog vođe (Bielić, Ivanišević i Gundić, 2014:438). Iako se na prvi pogled može pomisliti kako zapovjednik pri demokratskom vođenju tima gubi svoju funkciju odgovornosti i konačnog odlučivanja, tome nije tako. On/ona se u svom radu oslanja na svoju posadu, njihovo zapažanje i postupke te u tom smislu „ne dijeli odgovornost sa ostalima nego posadu organizira (delegira) na način da svaku informaciju može dobiti brzo i točno uzimajući prethodno u obzir i stavove koje može očekivati od pojedinaca“ (Bielić, 1998:108). To podrazumijeva da zapovjednik upravlja potencijalima pojedinih članova posade na optimalan način, poznavajući pojedince koji sačinjavaju njegove podređene. Pritom se zapovjednik zanima za stavove i uvjete rada članova posade, kako bi mogao/mogla predvidjeti unaprijed nečiji specifični stav u prosudbi i postupcima. Tako prilikom rizičnih situacija na brodu, zapovjednik i tim trebaju imati potpunu svijest o situaciji, u kojoj svaki član tima aktivno sudjeluje sa svojim znanjem i sposobnostima, s ciljem predviđanja daljnjih događaja (Bielić, 1998:Ibid).

Iz navedenih istraživanja razvidna je kompleksnost vodstva te zahtjevnost uloge zapovjednika kao vođe broda. Kao najprikladniji stil vodstva za ulogu zapovjednika pokazuje se onaj u kojem zapovjednik angažira podređene da uvažavaju jedni druge i da slobodno iznose svoja razmišljanja o tekućim problemima na brodu. Kao najveći stresogeni faktor na brodu navodi se najčešće slab ili nikakav grupni moral (Gjukić i Stojanović, 2002:89). Kvalitetan zapovjednik izgrađuje grupni moral na način da postavlja zajednički

cilj motivirajući posadu da ga ostvari, te svojim primjerom pokazuje da vlastite interese ne stavlja ispred interesa skupine. Na taj način potiče okružje demokracije i participacije svakog člana posade sa svojim rangom i dužnostima te stvara sinergiju među posadom koja može odolijevati negativnim efektima u teškim situacijama. Kvalitetan zapovjednik izvore svoje moći ne pronalazi u mogućnosti da kazni, već ponajprije u svojoj kompetentnosti i stručnosti (Theotokas, Lagoudis i Kotsiopoulos, 2014:334). Drugim riječima, ono što zapovjednika čini vođom nije autoritet i moć koji mu pripadaju po zakonu i položaju u hijerarhiji, već su to njegove/njzine razvijene sposobnosti rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe i znanje. Takav zapovjednik s članovima posade gradi odnose koji nisu instrumentalizirani, već su interaktivni te ih intelektualno potiče pristupajući individualno svakom članu posade.

Poradi specifičnih radnih uvjeta, od zapovjednika se traži značajna fleksibilnost u međuljudskim odnosima i sposobnost prilagodbe svoga ponašanja u skladu sa zahtjevima situacije. Grech, Horberry i Koester slično tvrde kada ističu da “dobar vođa posjeduje sposobnost da mijenja stil vodstva sukladno situaciji te tako iskorištava prednosti najprikladnijih stilova vodstva i izbjegava bilo koje negativne efekte” (Grech, Horberry i Koester, 2008:86). S tim u vezi, Bielić ističe aspekt kulture kao relevantan za pitanje vodstva na brodu, te tvrdi kako “zapovjednik u slučaju miješane posade mora imati smisla za autoritativan, ali i neformalan stav ovisno o situaciji i osobama s kojima surađuje” (Bielić, 1998:109). Kako bi se postigla najbolja iskoristivost potencijala posade i omogućilo povećanje sigurnosti, “zapovjednik i tim na brodu moraju voditi računa o kulturnoj genezi posade” (Bielić, 1998:Ibid). Navedeno podrazumijeva određeno prilagođavanje načina komunikacije i stila vodstva prema postojećim kulturološkim obilježjima članova posade (Bielić, 1998:Ibid).

#### **4. KULTURA I POMORSTVO**

Kako bi se shvatio utjecaj koji postojanje različitih nacionalnih kultura ima na izvršavanje aktivnosti pomoraca na brodu, potrebno je pojasniti pojam kulture. Iako je pojam kulture nejasan te se o njemu među znanstvenicima često raspravlja, postoje određena slaganja glede definiranja kulture u širem smislu. Ono što koncept kulture čini teškim za definirati jest činjenica da se radi o „fenomenima koji su ispod površine, koji su moćni u svom djelovanju, ali nevidljivi te u značajnom stupnju nesvjesni“ (Schein, 2004:8). Ono što

je vidljivo jest ponašanje pojedinaca i grupe. Jednako kao što osobnost i karakter pojedinca određuje i ograničava njegovo ponašanje, tako i kultura određuje i ograničava ponašanje članova grupe putem zajedničkih normi kojih se ta grupa pridržava. Temeljna odrednica kulture jest ta da se unutar jedne kulture određena obilježja drže zajedničkim svim članovima grupe, odnosno članovi grupe dijele određene stavove (Schein, 2004:12). Nadalje, E. Schein ističe još četiri ključne odrednice koje pojam kulture obuhvaća, a koje ga time razlikuju od pojmova kao što su norme, vrijednosti, obrasci ponašanja, rituali, tradicija itd. Kultura implicira postojanje određenog stupnja strukturne stabilnosti u grupi, što je vidljivo u tome da kultura preživljava iako članovi skupine odlaze iz nje. Kad se nekoj pojavi pridaje značenje kulturnog, to ne znači samo da je ta pojava karakteristična za određenu kulturu, već je i stabilna, odnosno definira tu grupu. Kulturu je teško mijenjati jer članovi skupine vrednuju stabilnost po tome što im pruža predvidljivost i smisao. Druga odrednica kulture tiče se dubine koju kultura ima. Schein tvrdi da je stabilnost proporcionalna s time koliko je neki element duboko ugrađen u kulturu. Kultura je u većini slučajeva nesvjestan, dubinski dio grupe te je teško opipljiva i teško vidljiva. Treća karakteristika kulture je širina, odnosno sveobuhvatnost. Kultura je sveobuhvatna u smislu da jednom kad je razvijena, pokriva sva područja grupe. Nemaju sve kulture širinu u jednakom obimu, no ova odrednica sugerira da kad je riječ o kulturi određene grupe, tada se razmatraju sve aktivnosti te grupe. Zadnja karakteristika kulture, koja još više pojačava stabilnost, naziva se stvaranje obrazaca ili integracija. Riječ je o integraciji elemenata u veću cjelinu ili paradigmu. Takva integracija odnosno stvaranje obrazaca povezuje rituale, ponašanja, vrijednosti i norme određene kulture u koherentnu cjelinu (Schein, 2004:14-15). O sveobuhvatnosti i dubini kulture Robbins tvrdi kako je kultura ljudima isto što i voda ribama, cijelo je vrijeme tu, ali ribe na to zaboravljaju. Tako se kod prijelaza u različitu kulturu javlja frustracija jer pripadnici jedne kulture ne mogu dovoljno točno objasniti neupućenoj osobi jedinstvene karakteristike svoje kulture (Robbins, 1995:14). Iz navedenog se može pružiti općenita definicija kulture kao skupa obrazaca zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa naučila rješavajući probleme vanjske adaptacije i unutarnje integracije, i koje je prihvatila kao valjane, te ih stoga poučava novim članovima kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na te probleme (Schein, 2004:17). Neki autori definiraju kulturu kao skup zajedničkih običaja, mentalnih navika i normi koje oblikuju identitete članova skupine i utječu na njihove stavove i ponašanja. Ti običaji, navike i norme razvijeni su u raznim situacijama koje su obuhvaćale specifične nacionalne i etničke, ali isto tako i organizacijske i profesionalne kontekste (Hu, 2017:11). Iz navedenog je jasno da kultura inkorporira norme,

stavove, vrijednosti i običaje koje određena grupa dijeli, te tako utječe na načine na koje pojedinci komuniciraju, donose odluke i procjenjuju rizik (Grech, Horberry i Koeste, 2008:135).

Pregledom definicija kulture dolazi se do dva središnja elementa koja su u značajnoj mjeri određena kulturom. To su stav i ponašanje pojedinca. Mjerenjem stavova dolazi se do motiva „koji su najvažniji za razumijevanje ljudskih postupaka“ (Zvonarević, 1989:123).<sup>13</sup> Stav je tako uključen u mehanizam motivacije te time direktno regulira djelovanje čovjeka, što stavove čini širokom, latentnom osnovom motivacije i postupanja. Definiciju koja ujedinjuje bitne karakteristike stava dao je Z. Bujas: „Stav je stečeni način intepretacije različitih zbivanja, on predstavlja tendenciju da reagiramo na ovaj ili onaj način na različite objektivne situacije, ljude i ideje“ (Perharić, 1976:109). Iz navedenog je jasan značaj stava kao referentnog okvira zamjećivanja i vrednovanja pojava. Drugim riječima, stav prema nekoj osobi, pojavi ili ideji utječe na to koje će njihove karakteristike biti primijećene te hoće li biti procijenjene kao prihvatljive ili neprihvatljive, što u konačnici određuje ljudsko postupanje (Perharić, 1976:Ibid). Za stavove vrijedi isto što i za kulturu – karakteristično je da „često čovjeku nije potpuno (ili čak nikako) jasno da on ima prema nekoj pojavi, osobi ili ideji određen stav“ (Perharić, 1976:Ibid). Isto tako, stav kao i kultura djeluje skriveno, često nesvjesno te stoji kao relativno trajno usmjerenje individuuma.<sup>14</sup> Upravo se iz tih razloga stavove može lakše zamijetiti promatrajući ponašanje pojedinca, a ne slušajući njegove/njezine izjave. Iako socijalna sredina nije jedini izvor nastanka stavova<sup>15</sup>, ona djeluje na oblikovanje stavova kod pojedinaca koji joj pripadaju na više načina. Socijalnoj sredini koja utječe na stavove uvijek pripada i određena kultura te se u tom smislu može govoriti o načinima na koje kultura grupe djeluje na oblikovanje stavova kod članova grupe, što potvrđuje i G. Hofstede kad tvrdi kako „nijedna grupa ne može pobjeći kulturi“ (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:11). Prvi način na koji se oblikovanje stavova događa je da grupa propušta i širi isključivo one informacije koje su u skladu s njezinim shvaćanjima dok druge prešućuje i suzbija. Drugi način jest taj da grupa nagrađuje prihvaćanje svojih vrijednosti, normi i običaja. Na taj način se omogućuje da stavovi pripadnika grupe budu u

---

<sup>13</sup> Opisujući značaj stava za socijalnu psihologiju, M. Zvonarević ističe kako nijedna druga psihička osobina nije sama toliko rezultat socijalnih utjecaja na pojedinca kao što je stav: „Ljudi ne dolaze u sukobe i sumnje, ne vode ratove i revolucije zbog razlika u svojoj inteligenciji, pamćenju i sličnim psihičkim osobinama, nego upravo zbog razlika u stavovima“ (Zvonarević, 1989:123).

<sup>14</sup> B. Perharić dalje tvrdi kako „stav kao da "pripremljen čeka" da se u sferi doživljavanja i djelovanja čovjeka pojave određeni sadržaji i situacije. Tada se stav ispoljava time što modificira zamjećivanje i vrednovanje pojave i što usmjerava djelovanje čovjeka u odnosu na dotičnu pojavu, osobu ili ideju“ (Perharić, 1976:109).

<sup>15</sup> Kao druge izvore nastanka stavova Biličić ističe osobno iskustvo i ličnost pojedinca (Biličić, 2001:79).

skladu s vrijednostima, normama i običajima grupe. Treći se način očituje u postavljanju grupnih standarda kao uvjeta članstva u grupi, gdje se od svakog člana traži određeni stupanj konformiranja (Biličić, 2001:79-80).<sup>16</sup>

S ciljem ispitivanja pojma kulture u pomorskom kontekstu, potrebno je razmotriti vrste, odnosno razine kulture koje utječu na stavove i ponašanja pojedinca u kontekstu rada. Iako se međusobno razlikuju po određenim elementima, principi i odrednice razrađeni pri definiranju pojma kulture prisutni su u sve tri razine. To su nacionalna, profesionalna i organizacijska kultura.

*Nacionalna kultura* predstavlja srž društva u odnosu na njegove institucije i običaje. Hofstede nacionalnu kulturu definira kao kolektivno mentalno programiranje koje se očituje u obrascima mišljenja, osjećanja i potencijalnog postupanja pojedinca, a koje se razvija u socijalnoj okolini u kojoj su pripadnici odrasli i u kojoj žive (Hofstede, 2001, prema Hu, 2017:12). U današnjem svijetu, pomorska industrija stoji kao jedna od najviše internacionalnih industrija u kojoj postoje i uzajamno djeluju raznovrsne nacionalne kulture. Kao takva izložena je brojnim izazovima gdje se elementi kao što su komunikacija, timski rad, odgovornost i autoritet, odnosno vodstvo, mogu značajno razlikovati iz kulturološkog aspekta (Grech, Horberry i Koester, 2008:135). Tako primjerice pripadnici određene nacionalnosti mogu koristiti direktniju vrstu komunikacije od drugih, što za neke kulture može zvučati nepristojno i neprikladno. Isto tako, u nekim državama može biti uvredljivo dovođiti u pitanje autoritet više rangiranih djelatnika, dok u drugima to ne mora biti slučaj. Navedeno može dovesti do potencijalnog nerazumijevanja i sukoba u multikulturalnim sredinama kao što je brod (Grech, Horberry i Koester, 2008:Ibid).

*Profesionalna kultura* obuhvaća sve atribute zanimanja te uključuje faktore kao što su tradicija, proces obuke, zajednički rizici i odgovornosti. Također uključuje karakteristike osoba koje čine profesiju (Grech, Horberry i Koester, 2008:136).<sup>17</sup> Profesionalna kultura se

---

<sup>16</sup> Ispunjavanje određenih pravila te usklađivanje stavova novih pripadnika s grupom naziva se i socijalizacija. O socijalizaciji u organizacijama Robbins tvrdi sljedeće: „Sve dok pridošlice uče pravila, organizacija ih ne prihvaća kao svoje punopravne članove. Nepoštivanje pravila koja su postavili glavni direktori ili čelni djelatnici rezultira općim neodobravanjem i strogim kaznama. Slaganje s pravilima postaje primarni temelj za nagrađivanje i kretanje prema gore“ (Robbins, 1995:256-257).

<sup>17</sup> Biličić ističe kako ličnost pomoraca karakterizira emocionalna ograničenost i jaka privatnost te nastavlja kako su „pomorski časnici sportski tipovi koji se pokreću i djeluju emocijama i hoće ulagati napore u postignuće vidljivih rezultata, koje žele i drugi. Njihova želja za istraživanjem i pustolovinom kreće se u okvirima poznatih i danih osnovnih odrednica, a njihovo stvaralaštvo, estetičnost i misaonost mora također imati čvrsto tlo i ne može se uzdignuti u vrijednost ili cilj po sebi. Zato su njihovi kreativni rezultati uvijek pomalo prigušeni, a ne oštri u svojoj novosti jer veća jasnoća novoga razara osnove staroga, što odstupa od obrasca pomoračke društvenosti“ (Biličić, 2001:70-73).

može poistovijetiti s pojmom supkulture u sociologiji te se definira kao „produkt različitih situacija i problema s kojima se svi članovi profesije/struke suočavaju i na koje jednako reagiraju“ (Kitada, 2010:21). Istraživanja profesionalne kulture raznih zanimanja pokazala su kako ona vrši značajan utjecaj na vrijednosti, stavove, norme i zajedničke probleme koji se razvijaju i prenose između članova grupe (Kitada, 2010:Ibid). Uspoređujući pomorstvo s drugim zanimanjima uočavaju se značajne razlike. Pomorstvo ima svoj žargon, međunarodne zakone, iznimno dugotrajnu tradiciju i specifične radne uvjete, te je jedan od pionira u internacionalizaciji poslovanja, a naglasak u izvršavanju aktivnosti stavljen je na učinkovitost, sigurnost i zaštitu okoliša. Iz navedenih je razloga u pomorstvu prisutna izrazito snažna profesionalna kultura (Grech, Horberry i Koester, 2008:136). Moguće je da upravo poradi iznimno dugotrajne tradicije koja uključuje autokratski pristup upravljanju ljudima gdje podređeni ne dovode u pitanje odluke nadređenih, biva otežano uvođenje otvorene komunikacije i timskog rada u strukturu brodske organizacije (Grech, Horberry i Koester, 2008:136).<sup>18</sup>

*Organizacijska kultura* odnosi se na specifičan način djelovanja, interakcije i mišljenja koji međusobno dijele pripadnici određene organizacije i koji razlikuje jednu organizaciju od druge (Robbins, 1995:253). Riječ je o socijalnom sustavu koji razvija ključni skup pretpostavki, razumijevanja i implicitnih pravila koji vladaju svakodnevnim ponašanjem na radnom mjestu (Robbins, 1995:256). Slično kao i nacionalna kultura, i organizacije razvijaju vlastite norme, vrijednosti i uvjerenja, koja se odražavaju u strategijama i stavovima menadžmenta prema aspektima komunikacije, načinu organizacije rada i obuci članova (Grech, Horberry i Koester, 2008:136). Snaga organizacijske kulture tako ovisi o stupnju suglasja među pripadnicima oko toga što organizacija predstavlja. Uz to što prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije, organizacijska kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od samointeresa pojedinca te tako povećava svoju postojanost. Najistaknutija funkcija organizacijske kulture je ta da služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji u određenoj mjeri vodi i oblikuje stavove i ponašanja zaposlenih (Robbins, 1995:256).

Iz rečenog je razvidno kako sve tri razine kulture utječu na stavove i ponašanja pojedinca. Izuzevši profesionalnu razinu kao najmanje relevantnu za temu ovog rada, istraživanja su pokazala kako između nacionalne i organizacijske kulture veći utjecaj na

---

<sup>18</sup> U zrakoplovnoj industriji koja za razliku od pomorske nema dugu tradiciju, danas je prisutna organizacijska struktura koju karakterizira otvorena komunikacija i timski rad (Grech, Horberry i Koester, 2008:136).

zaposlenike ima nacionalna kultura (Robbins, 1995:267). Opća načela postupanja u multikulturalnoj sredini kao što je suvremeni brod temelje se, između ostalog, na prepoznavanju bitnih karakteristika pojedinih nacionalnih kultura. Međusobne različitosti proizlaze iz različitih kulturološki generiranih stavova i međusobno različite interpretacije tih istih stavova. Na taj način spontano pogrešno tumačenje navika, govora tijela, simbola, vjerskih načela te u konačnici različiti govorni engeski jezik, mogu dovesti do neučinkovitog zajedničkog djelovanja. Jedan od razloga za takvo neučinkovito zajedničko djelovanje je i taj što se komunikacija ne sagledava kao sveukupnost komunikacijskih odnosa čiju osnovu čine kulturološke predispozicije (Bielić, 2005:45). Kako bi se pravilno razumjele kulturološke predispozicije različitih nacionalnosti u multikulturalnoj sredini broda, potrebno je analizirati kulturološke okvire koji kategoriziraju opće stavove, vrijednosti i ponašanja prema pripadnosti određenoj naciji. Za takve potrebe razložit će se Hofstedeov kulturni okvir.

#### **4.1. DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE – HOFSTEDEOV OKVIR**

Geert Hofstede napravio je krajem 70-ih godine prošlog stoljeća opsežnu analizu kulturnih različitosti na temelju pripadnosti različitim nacionalnim kulturama, gdje je u multinacionalnoj kompaniji IBM anketirao 160 000 zaposlenika iz više od 50 zemalja diljem svijeta (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:30).<sup>19</sup> Rezultati su pokazali kako nacionalne kulture imaju veliki utjecaj na vrijednosti i stavove pojedinca koji se odnose na rad. Štoviše, utjecaj nacionalne kulture bolje objašnjava razlike među zaposlenicima od pokazatelja poput starosti, spola, profesije ili položaja u organizaciji (Robbins, 1995:18). Statistička analiza odgovora na pitanja o vrijednostima i stavovima zaposlenika IBM-a, otkrila je kako različite zemlje imaju zajedničke probleme, no rješenja na te probleme razlikuju se od zemlje do zemlje. Problemi su zahvaćali određena područja iz kojih je Hofstede razvio četiri dimenzije nacionalne kulture: udaljenost od moći, odnos individualizma i kolektivismu, muški nasuprot ženskom rodu i izbjegavanje nesigurnosti.<sup>20</sup> Svaka je zemlja, odnosno nacionalna

---

<sup>19</sup> Bitno je napomenuti kako se iz baze prikupljenih podataka eliminiralo razlike koje su se mogle pripisati različitim postupcima i politikama različitih organizacija, odnosno organizacijskoj kulturi, stoga se svaka varijacija među zemljama može pouzdano pripisati nacionalnoj kulturi (Robbins, 1995:18).

<sup>20</sup> Hofstede je kasnije dodao i petu dimenziju, no za potrebe ovog rada ta dimenzija nije relevantna te je stoga izostavljena. Hofstede je tu dimenziju smatrao bitnom iz razloga što ima visoku korelaciju s ekonomskim rastom, a nazvana je "dugoročna orijentacija nasuprot kratkoročnoj orijentaciji". U ovoj dimenziji izraz



kultura u istraživanju okarakterizirana rezultatom u svakoj od četiri dimenzije (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:31).

*Udaljenost od moći* (engl. *Power Distance*) – ova dimenzija se u najširem smislu odnosi na problem prihvaćanja činjenice da moć nije ravnomjerno raspoređena u institucijama i organizacijama određenog društva (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:61). Prilikom istraživanja, udaljenost od moći se mjerila pomoću tri pitanja od kojih se prvo odnosilo na učestalost javljanja straha kod zaposlenika u situacijama kada treba proturječiti svojim nadređenima. Drugo pitanje se odnosilo na percepciju podređenih o načinu donošenja odluka njihovih nadređenih – od autokratskog do konzultativnog, odnosno demokratskog. U trećem se pitanju od ispitanika tražilo da izraze svoje želje o tome u kakvom bi okružju željeli raditi. U zemljama u kojima se zaposlenici nisu bojali svojih nadređenih te u kojima nadređeni nisu često koristili autokratski pristup pri donošenju odluka, zaposlenici su izražavali želju da budu uključeni u donošenje odluka, što odgovara demokratskom načinu donošenja odluka. Izražavali su želju za nadređenim koji će se konzultirati s podređenima prije nego donese odluku. To su ujedno zemlje koje su imale nizak indeks udaljenosti od moći. S druge strane, u zemljama kojima je izmjeren visok indeks udaljenosti od moći, gdje su zaposlenici često u strahu od svojih nadređenih i gdje nadređeni često koriste autokratski pristup pri donošenju odluka, pokazalo se da zaposlenici ne preferiraju nadređene koji se konzultiraju s podređenima prije donošenja odluke. Umjesto toga, mnogi zaposlenici preferiraju upravo nadređene koji odluke donose na autokratski način (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:60-61). Udaljenost od moći u suštini mjeri razinu zavisnosti podređenih zaposlenika o svojim nadređenima. Tako u zemljama male udaljenosti od moći vlada okružje u kojem podređeni nisu toliko zavisni o svojim nadređenima. Poradi uključivanja podređenih u proces donošenja odluka postoji međuovisnost između nadređenih i podređenih. Komunikacija između njih je otvorena u mjeri da će podređeni u većini slučajeva pristupiti i proturječiti svojim nadređenima bez zadržke. S druge strane, u zemljama s velikom udaljenosti od moći postoji značajna zavisnost podređenih o svojim nadređenima, odnosno velika socijalna udaljenost između njih. Karakteristično za takve zemlje je da komunikacija ide u jednom smjeru, od nadređenih prema podređenima te je malo vjerojatno da će podređeni pristupiti i proturječiti svojim nadređenima direktno (Hofstede, Hofstede i

---

dugoročna orijentacija označava njegovanje vrlina koje su usmjerene prema budućnosti, gdje su visoko štovane vrijednosti ustrajnost i štedljivost. S druge strane, izraz kratkoročna orijentacija označava njegovanje vrlina koje su usmjerene prema prošlosti i sadašnjosti, gdje se ističe poštovanje prema tradiciji, sačuvanje obraza te ispunjavanje društvenih obveza (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:239).

Minkov, 2010:61). Za zemlje s velikom udaljenošću od moći karakteristično je iskazivanje velikog štovanja prema onima koji imaju vlast: „titule, rangovi i status imaju veliku težinu“ (Robbins, 1995:18). U takve zemlje spadaju Filipini, Rusija, Rumunjska, Venezuela, Indija, Kina i Hrvatska (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:57-59). Nasuprot tome, zemlje s malom udaljenošću od moći u što većoj mjeri žele smanjiti nejednakosti: „nadređeni imaju autoritet, ali djelatnici nisu bojažljivi ili u strahu od šefa“ (Robbins, 1995:19). U takve zemlje spadaju Danska, Izrael, Novi Zeland, Norveška, Švedska, Velika Britanija, Njemačka i SAD (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:57-59).

*Individualizam nasuprot kolektivizmu* (engl. *Individualism vs. Collectivism*) – u opisu ove dimenzije izraz individualizam se odnosi na društveni okvir koji nije čvrsto ispleten, odnosno okvir u kojem se od ljudi očekuje da vode brigu sami o sebi i svojoj najužoj obitelji. U individualističkim društvima većina djece je rođena u obiteljima koje se sastoje od roditelja i druge djece, ako ih ima, dok ostali članovi obitelji žive drugdje i rijetko ih se viđa. Pojedinci rođeni u takvim obiteljima brzo počinju o sebi misliti kao "ja" subjektima neovisnim o drugim "ja" subjektima, te napuštaju roditelje čim je to moguće. Odnosi s drugim osobama biraju se proizvoljno, na temelju osobnih želja. S druge strane, kolektivistička društva su ona u kojima ljudi od rođenja bivaju integrirani u snažne, kohezivne socijalne zajednice koje tokom cijelog života pružaju zaštitu članovima, a zauzvrat zahtijevaju neupitnu lojalnost. U ovakvim zemljama obiteljska se struktura, kao prva kojoj pojedinac pripada, sastoji od roditelja, djece, i drugih članova šire obitelji gdje se svi često međusobno viđaju. Pojedinci rođeni u takvim obiteljima dio su "mi" grupe u kojoj odnose ne biraju proizvoljno, po osobnim željama, već su zadani sami po sebi. S obzirom da je "mi" grupa značajan izvor identiteta za članove kojima pruža zaštitu, pojedinac duguje cjeloživotnu odanost svojoj grupi, a raskid ove odanosti se smatra najgorim što osoba može učiniti (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:91-92). U korijenu razlike između navedenih dviju kultura leži problem uloge pojedinca naspram uloge grupe. Za zemlje s visokim indeksom individualizma karakterističan je visok stupanj slobode pojedinca. Također, Hofstede je zamijetio kako je stupanj individualizma u nekoj zemlji tijesno povezan s bogatstvom te zemlje. Tako bogate zemlje poput SAD-a, Velike Britanije, Australije, Kanade i Nizozemske postižu visok indeks individualizma. Suprotno tome, siromašne zemlje poput Kolumbije, Venezuele, Pakistana i Indonezije postižu jako nizak indeks individualizma te su u punom smislu kolektivističke (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:95-97).

*Maskulinitet nasuprot feminiteta* (engl. *Masculinity vs. Femininity*) – u opisivanju ove dimenzije nacionalne kulture, Hofstede tvrdi kako društva s izraženom dimenzijom maskuliniteta prave jasnu razliku između rodnih uloga: muškarci bi trebali biti asertivni, čvrsti i fokusirani na materijalni uspjeh, dok bi žene trebale biti skromne, nježne, te brinuti za kvalitetu života. S druge strane, u društvima s izraženom dimenzijom feminiteta rodne uloge se preklapaju: muškarci i žene bi trebali biti skromni i nježni te se brinuti za kvalitetu života (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:140). U pogledu radnih vrijednosti, u ženstvenim kulturama naglasak je na slobodnom vremenu, a ne na ostvarivanju zarade. Poslovne karijere su dostupne u jednakoj količini i jednom i drugom spolu, a među profesionalcima veći je udio zaposlenih žena. Na poslu se vodi briga o humanijim kontaktima i kvalitetnoj suradnji, a eventualni konflikti rješavaju se obećanjima i pregovorima. U muževnim kulturama radije se preferira veća zarada, a poslovne karijere su obvezne za muškarce, dok su za žene stvar odabira. U muževnim kulturama „manji je udio zaposlenih žena među profesionalcima te se upravlja odlučnošću i agresijom za razliku od ženstvenih kultura u kojima se upravlja intuicijom i konsenzusom” (Jeknić, 2011:109-110). Za razliku od individualizma, dimenzija muževnosti i ženstvenosti u društvu nije povezana s ekonomskim razvojem te zemlje. Hofstedeovo istraživanje je pokazalo kako postoje muške bogate i siromašne zemlje te ženske bogate i siromašne zemlje (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:140). Zemlje u kojima dominira muško društvo su Japan, Austrija, Mađarska te Slovačka, dok su "najženskije" zemlje Švedska, Norveška, Nizozemska i Danska (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:141-143).

*Izbjegavanje neizvjesnosti* (engl. *Uncertainty Avoidance*) – ova dimenzija nacionalne kulture ukazuje na činjenicu da različite kulture na različite načine ublažavaju anksioznost koju izaziva nesigurnost i neizvjesnost budućnosti.<sup>21</sup> Tako osjećaji nesigurnosti, uz to što su subjektivni, mogu biti zajednički članovima jednog društva. Drugim riječima, ti osjećaji su stečeni i naučeni jednako kao i vrijednosti kod ostalih dimenzija nacionalne kulture. Tako se može reći da osjećaji nesigurnosti i načini nošenja s njima pripadaju kulturnom naslijeđstvu različitih društva te su prenošeni preko institucija kao što je obitelj, škola, država. Hofstede dimenziju izbjegavanja neizvjesnosti definira kao razinu do koje se članovi određene kulture osjećaju ugroženo i anksiozno zbog neizvjesne i nepoznate situacije (Hofstede, Hofstede i

---

<sup>21</sup> Načini ublažavanja anksioznosti koju izaziva neizvjesnost budućnosti spadaju u domene tehnologije, zakona i religije. Tehnologija služi za izbjegavanje nesigurnosti uzrokovanih prirodnim pojavama, zakoni služe da se spriječe nesigurnosti u ljudskom ponašanju, a religija pomaže ljudima da prihvate nesigurnosti protiv kojih se ne mogu braniti (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:189).

Minkov, 2010:190-191). U kontekstu posla i radnog odnosa, u zemljama s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti utvrđeno je kako se većina ispitanika osjeća nervozno ili napeto na poslu. Većina ispitanika tih zemalja ne prihvaća ideju kršenja pravila tvrtke za koju rade, iako za to postoji opravdan razlog, jer u tome vide nesigurnost i neizvjesnost: što da svi zaposlenici počnu raditi što ih je volja? Također, ispitanici iz zemalja s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti ne drže privlačnom ideju mijenjanja poslodavaca jer to vide kao ulazak u nepoznato (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:191). Takva društva karakterizira visok stupanj anksioznosti među ljudima što se manifestira u povećanoj nervozni, stresu te potrebi za pisanim i nepisanim pravilima. Tako će organizacije u takvim društvima imati formalnija pravila te će biti manje tolerantne na devijantne ideje i ponašanja. U takvim kulturama "mukotrpan rad" je podignut na razinu vrijednosti te se izrazito cijeni. Nadalje, „sukobi i nadmetanja se smatraju opasnim i treba ih izbjegavati, a motivacija se postiže sigurnošću kao najvećim postignućem i pripadanjem, te je naglasak na što većem broju pravila (čak i u situacijama kada ta pravila nisu djelotvorna)” (Jeknić, 2011:110). Zemlje visokog stupnja izbjegavanja nesigurnosti su Portugal, Grčka, Rusija, Rumunjska, Francuska i Španjolska (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:192). S druge strane, zemlje s niskim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti socijaliziraju svoje članove tako da neizvjesnost i nesigurnost prihvaćaju sa staloženošću. Takva društva relativno lako prihvaćaju rizike te su tolerantni na ponašanje i mišljenja koja se razlikuju od njihovih, iz razloga što se ne osjećaju ugroženo njima. Tako se u kulturama niske razine izbjegavanja nesigurnosti češće mijenjaju zaposlenici u organizacijama, a na "mukotrpan rad" se ne gleda kao na vrijednost po sebi, već se naglasak stavlja na opušteni rad (Jeknić, 2011:110). Nadalje, „sukobi i nadmetanja se tretiraju kao sastavni dio života i smatra se da mogu biti konstruktivni, a motivacija se postiže postignućem kao priznanjem i pripadanjem. Osim toga preferira se što je moguće manje pravila i propisa, odnosno pravila ne treba biti više nego što je potrebno, a nejasne situacije i mogućnost nereda se toleriraju” (Jeknić, 2011:Ibid). Zemlje koje prednjače u takvim karakteristikama su Singapur, Danska, Švedska, Velika Britanija, Filipini i SAD (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:194).

Navedene dimenzije nacionalnih kultura rasvjetljuju stavove njihovih pripadnika, a uočavanje stavova koji su kulturno uvjetovani omogućuje da se lakše razumiju postupci pojedinaca različitih nacionalnosti. Takva su saznanja izrazito značajna za radnu okolinu gdje je prisutan veći broj zaposlenika različitih nacionalnih kultura. Tako je za pomorce kao djelatnike industrije obilježene multikulturalnošću, iznimno značajna svijest o različitostima

nacionalnih kulturnih obilježja pojedinaca. Istraživanja pokazuju kako organizacijska kultura i iskustvo rada s mješovitom posadom nije dovoljno da se riješe problemi koje uzrokuje različitost nacionalnih kultura (Hu, 2017:5). Kako bi se ti problemi uspješno svladavali, potrebno je preko istraživačkih okvira poput Hofstedeovog razvijati kulturološku osviještenost kod pomoraca.

## **4.2. KULTUROLOŠKA OSVIJEŠTENOST**

Kulturološka osviještenost je ključan koncept za razumijevanje zašto neki pojedinci ostvaruju veću učinkovitost od drugih u radnim okolinama koje uključuju pripadnike različitih kultura. Važnost razvoja kulturološke osviještenosti i edukacija na ovom području već su neko vrijeme prepoznati u poslovnom svijetu multinacionalnih organizacija. Istraživanja kulturološke osviještenosti na području pomorstva dovode do toga da IMO (International Maritime Organization) 2010. godine mijenja STCW konvenciju (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers), te u obrazovanje pomoraca uključuje problem kulturološke osviještenosti posade.

Pod kulturološkom osviještenosti se uobičajeno podrazumijeva znanje o drugim kulturama, svijest o svojoj kulturi i utjecaju koji ona vrši na stavove ponašanje pojedinca. Hofstede definira kulturološku osviještenost kao shvaćanje pojedinca da on zbog načina na koji je odgojen nosi sa sobom određeni "mentalni softver", te da drugi koji su odgojeni u drugačijim okolinama i na drugačije načine nose različite "mentalne softvere" iz jednako valjanih razloga. Ova svijest omogućuje da pojedinac sagleda druge ljude kao nositelje vlastitih kulturnih obilježja, te da osvijesti svoj mentalni program koji je u velikoj mjeri nesvjestan (Hofstede, 2001, prema Hu, 2017:22). Kulturološka osviještenost moguća je ukoliko je pojedinac otvoren prema kulturološkim različitostima i svjestan svoje nacionalne, profesionalne i organizacijske kulture na način da zadržava skeptičnost prema utjecaju koje navedene vrste kultura imaju na njegove stavove, vrijednosti, uvjerenja i postupke. Nadalje, za razinu kulturološke svijesti neki autori ističu metakognitivne vještine kao one koje su iznimno bitne. Pojam metakognicije odnosi se na svijest o onome što neka osoba zna, što ne zna te na koji način može naučiti ono što još ne zna. Tako pomoću vještina metakognicije pojedinci mogu postati svjesni mogućnosti vlastitog krivog tumačenja interkulturalnih susreta. Metakognitivne vještine ljudima omogućuju da preispituju svoje pretpostavke i

predrasude o drugim kulturama te da to nastave aktivno činiti tokom interakcije s drugima, kako bi mogli prilagoditi svoje znanje o kulturama i usvojiti novo znanje. Na taj način postaje se kulturološki prikladnijim pojedincem te se postiže veća snalažljivost u interkulturalnim susretima, posebice u novim situacijama (Eggen i Kauchak, 2010, prema Hu, 2017:27). Uz navedeno, kulturološka osviještenost zavisi i o kognitivnom znanju koje pojedinac posjeduje o normama, običajima i vrijednostima različitih kultura, a zadobija se osobnim iskustvom i edukacijom. Znanje o drugim kulturama je dugo bilo smatrano sinonimom za kulturološku osviještenost, no ono samo po sebi ne pospješuje njen razvoj. Međutim, znanje i razumijevanje različitih nacionalnih kultura i njenih sastavnica otklanja nesigurnost i anksioznost u međuljudskim odnosima između pripadnika različitih kultura. To je posebice važno za suvremeni brod kao izolirano mjesto rada i življenja gdje je teško izbjeći suradnike (Hu, 2017:29).

Brojna istraživanja na ovom području otkrila su faktore koji utječu na kulturološku osviještenost te ju mogu poboljšati. To su obrazovanje, znanje jezika, međunarodno radno iskustvo i kulturološki raznoliki socijalni kontakti. Obrazovanje se odnosi na učenje o kulturama gdje se pruža različita kulturološka i socijalna perspektiva na običaje, vrijednosti i stavove različitih nacionalnih kultura. Znanje jezika odnosi se na govorni jezik kojeg zahtijeva interkulturalna sredina. U pomorstvu je to engleski jezik. Vještina govorenja jezika temeljni je instrument za generiranje znanja o kulturi različitih nacija. O fundamentalnosti jezika govori i Hofstede kad tvrdi kako su riječi jezika prijevozna sredstva za kulturni transfer (Hofstede, 1997, prema Hu, 2017:30). Tako ograničeno znanje jezika može kod ljudi stvoriti osjećaj udaljenosti, nepovezanosti ili čak frustracije te onemogućiti interakciju u radnim i socijalnim kontekstima (Earley i Ang, 2003, prema Hu, 2017: Ibid). Nadalje, iskustvo rada među drugim kulturama potpomaže kulturološkoj osviještenosti jer se pruža prilika da se preispituju pretpostavke i predrasude koje pojedinac ima o određenim kulturama. Prilika je to da se kroz osobno iskustvo doživi različitost između ljudi u kulturološkom smislu, da se analiziraju norme i običaji, vrijednosti i stavovi koje kulture inkorporiraju u ljude, te da se usvoji i učvrsti novo znanje o kulturama. Posljednji faktor koji povećava razinu kulturološke osviještenosti je njegovanje kulturološki raznolikih socijalnih kontakata. Istraživanja pokazuju kako pojedinci koji su dio djetinjstva proveli u drugim kulturama ili su određeno vrijeme studirali u inozemstvu ili su pojedinci koji imaju interkulturalne brakove, pokazuju veću razinu kulturološke osviještenosti. Njegovanje socijalnih kontakata s pripadnicima drugih kultura također pridonosi otvorenosti u načinu

razmišljanja (Hu, 2017:31). Bitno je napomenuti da uz navedene faktore, na razinu kulturološke osviještenosti utječu i određene osobine ličnosti, kao što je otvorenost za nova iskustva, visoka kognitivna i emotivna inteligencija te posjedovanje globalnog načina razmišljanja (Hu, 2017:Ibid).

S obzirom na navedene osobine ličnosti te na usvojene vještine metakognicije i znanja o drugim kulturama, postoje četiri razine kulturološke osviještenosti. Prva razina je *kulturološka nesvijesnost* gdje je pojedinac nesvjestan kulturoloških različitosti te ih u odnosu s drugima zanemaruje. Druga razina je *nekompetentna kulturološka osviještenost* gdje postoji svijest o razlikama u načinu na koji se ljudi različitih kulturoloških pozadina ponašaju, no znanje o ovim razlikama im promiče, a nisu svjesni ni dubine utjecaja kulture na pojedinca. Treća razina je *svjesna osviještenost* gdje su ljudi svjesni razlika i trude se ponašati na kulturološki prikladan način pri susretu s pripadnicima drugih kultura. Najviša razina bila bi *nesvjesna svijest*, odnosno razina u kojoj je pojedinac toliko kulturalno osjetljiv da je kulturološki prikladan način ponašanja s drugim kulturama usvojen kao instinktivan te ne potrebuje ulaganje napora da bi se ostvario (Peace Corps, 1997:199).

Kulturološka osviještenost postaje sve relevantnija za posao pomorca. Danas se na brodovima svih vrsta susreću pomorci raznolikih kulturnih pozadina, te nije neuobičajeno da na trgovačkim brodovima bude i sedam, osam različitih nacionalnosti, a na brodovima za kružna putovanja i više od trideset (Couper et al., 1999, prema Tran, 2007:1).

### **4.3. MULTIKULTURALNOST U POMORSTVU**

Tokom nekoliko posljednjih desetljeća tehnološki napredak, globalizacija i trgovinska liberalizacija te, shodno tome, kontinuirani rast prekomorske trgovine i pomorskog prijevoza, doveli su do izmjene informacija, tehnologija i radne snage preko nacionalnih granica. Aktualni trend u pomorstvu podrazumijeva rad u multikulturalnoj brodskoj posadi te u multinacionalnim brodarskim kompanijama (Đergović i Kukobat, 2018:2). Istraživanja pokazuju kako se danas 70-80% svjetske flote trgovačkih brodova sastoji od multikulturalne i višejezične posade (Hanzu-Pazara i Arsenie, 2010, prema Galešić i Coslovich, 2019:56). Zapošljavanje posade različitih nacionalnosti na istom brodu u pomorstvu se javlja 1980-ih godina kao sredstvo smanjenja troškova za brodarske

kompanije. Brodarske kompanije tada počinju zapošljavati jeftiniju radnu snagu iz zemalja u razvoju. Na taj način zemlje s tradicionalno pomorskim naslijeđem kao što su zemlje Zapadne Europe i Sjeverne Amerike, prestaju biti glavni opskrbljivači pomorske radne snage, a njihovo mjesto zauzimaju zemlje Dalekog Istoka i Centralne/Istočne Europe (Theotokas i Progoulaki, 2007:2). Primjerice, Azijsko tržište zauzimalo je udio od 42% svih pomoraca u 2005 (Sasirekha i Ramani, 2014, prema Galešić i Coslovich, 2019:56). Tako brodovi prestaju biti upravljani homogenim posadama jedne nacionalnosti koja dijeli zajednička obilježja kulture, već postaju mjesto kompleksne izmjene različitih kulturoloških obilježja. U takvoj sredini iznimno značajna postaje kvaliteta i način komunikacije između članova posade te sposobnost tumačenja ponašanja članova posade različitih nacionalnosti. Istraživanja pokazuju kako je 40% svih pomorskih nezgoda uzrokovanih ljudskom greškom<sup>22</sup> nastalo zbog kulturoloških ograničenja kao što su komunikacija ili problemi jezika (Rehman, 2007:83).

Time rečeno, razvidno je kako neadekvatno upravljanje kulturološkim obilježjima članova posade ili njihovo potpuno zanemarivanje može izazvati sukobe i nesporazume među posadom, a posljedično može dovesti i do pomorskih nezgoda. O izvorima sukoba i nesporazuma s aspekta multikulturalnosti, Đergović i Kukobat tvrde kako „različita tradicionalna načela, naslijeđe i jezik, razlike u etničkom diskursu i percepcijama, pravnom i političkom sistemu, različiti strukturalni, ekonomski, društveni uvjeti i socijalni status, kao i razina ukupnog razvoja zemlje porijekla, čine potencijalne izvore konflikata u brodskom kolektivu“ (Đergović i Kukobat, 2018:278). Proizlazi da multikulturalne posade treba i adekvatno tome tretirati (Bielić, 1998:108). Pritom pažnja treba biti usmjerena na različitost kulturnih identiteta „koji, zajedno, mogu utjecati na radne učinke, posredstvom implikacija na osobne karakteristike i profesionalne kompetencije“ (Đergović i Kukobat, 2018:277).

---

<sup>22</sup> Od 80 do 90% svih pomorskih nezgoda uključuje ljudski faktor (Rehman, 2007:83). Đergović i Kukobat tvrde kako istraživanja pokazuju da većina pomorskih nezgoda „nastaje kao posljedica ljudske greške, odnosno neprihvatljivog i/ili nepoželjnog radnog ponašanja i performansi rada pojedinaca i/ili grupa (pomoraca i obalne podrške), koje dovodi do nastanka incidenta (gubitaka života, robe, zagađenja)“ (Đergović i Kukobat, 2018:277).



#### **4.3.1. Kulturološka različitost među članovima posade – primjena Hofstedeovog okvir**

Utjecaj kojeg imaju različite nacionalne kulture na postupanje članova posade na brodu možda se najbolje vidi u primjerima stvarnih pomorskih nezgoda. Tako se nasukanje broda za prijevoz kontejnera malezijske zastave Bunga Teratai Satu u literaturi navodi kao reprezentativan primjer pomorske nezgode uzrokovane načinom komunikacije između podređenih i nadređenih članova posade različitih kulturoloških obilježja. Do nasukanja kontejneraša Bunga Teratai Satu je došlo jer se nije pravovremeno učinilo skretanje prema sljedećoj putnoj točki. Presudan čin koji je onemogućio da skretanje bude pravovremeno učinjeno te time uzrokovao nasukanje, telefonski je poziv prvog časnika Pakistanca i njegove žene njihovoj obitelji. Prvi časnik je razvio praksu da kormilar koji je bio iz Mjanmara plotira poziciju broda preko GPS-a svaki sat dok brod plovi otvorenim morem. Nakon što je peljar napustio brod te je brod bio van područja ograničenih voda, no ne i na kursu za sljedeću putnu točku, kormilar je plotirao sljedeću poziciju. Plotirana pozicija bila je blizu, no ne i na točnoj poziciji putne točke 34 plana putovanja broda, na kojoj je brod trebao mijenjati smjer. Budući da je trebalo mijenjati smjer broda, kormilar je morao pričekati prvog časnika da izda zapovijed mijenjanja smjera. Prema izvještaju kormilara, on je očekivao da će se prvi časnik vratiti u kormilarnicu da promijeni smjer. No, to se nije dogodilo neko vrijeme budući da je prvi časnik bio zauzet telefonskim pozivom svojoj obitelji u Pakistanu. Tek nakon što je došao i napravio kavu, prvi časnik je otišao vidjeti navigacijske karte. Tada je shvatio da je kormilar krivo plotirao poziciju te je uznemireno rekao kormilaru da prijeđe na ručno upravljanje, no bilo je kasno te se nedugo nakon toga brod nasukao. Kormilar je očito bio mlad i inteligentan čovjek sa šestogodišnjim iskustvom plovljenja koji je naučio plotirati pomoću GPS-a, ali nije bio upoznat sa simbolima navigacijskih karata niti s izračunavanjem procjene vremena i udaljenosti. Nastavio je vršiti svoju dužnost držanja straže te je čekao da se prvi časnik vrati i na vrijeme izmijeni kurs broda. Takav stav odražava veliku udaljenost od moći u kulturološkoj pozadini kormilara, ali i strmu krivulju autoriteta na brodu, što potvrđuje i izvješće inspektora nesreće u kojem se navodi kako je na brodu postojala striktna hijerarhija između visokih časnika iz Pakistana i nižih časnika i posade iz Malezije, Indonezije i Mjanmara (Grech, Horberry i Koester, 2008:84 i Pyne i Koester 2005:10). Malezija, Indonezija, Filipini i zemlje Jugoistočne Azije prema Hofstedeovom istraživanju

imaju izrazito visok indeks udaljenosti od moći<sup>23</sup>, te je stoga lako zaključiti kako kormilar nije dovodio u pitanje autoritet prvog časnika iako je znao da nešto nije u redu, upravo zbog svojih nacionalnih kulturoloških obilježja. Grech, Horberry i Koester tvrde kako je malo vjerojatno da bi se ovakvo nasukanje dogodilo da je posada bila iz skandinavskih zemalja ili iz Australije. Razlog tome leži u činjenici da je udaljenost od moći manja u kulturama skandinavskih zemalja i Australije te bi, shodno tome, niži časnici i posada vrlo vjerojatno bili u stanju ukazati na ono što smatraju da je krivo čak i onda kad se to protivi mišljenju nadređenih (Grech, Horberry i Koester, 2008:84). Također, za navedeni primjer nasukanja bitno je spomenuti da zemlje Jugoistočne Azije imaju i izrazito niski indeks individualizma, odnosno to su većinom zemlje kolektivističke kulture gdje inicijativa nije naglašena te su vrijednosti i težnje pojedinca ujedno i vrijednosti grupe, i obratno. Posada s obilježjima takve kulture „očekuje da joj se kaže što da radi, a to znači sklonost poštivanju autoriteta“ (Bielić, 1998:108). Iz navedenog je također jasnije zašto kormilar nije pokazao asertivno ponašanje te nije proturječio nadređenom članu posade.

U navedenom primjeru nezgode vidljivo je i kako kulturološka pozadina može biti otegotna okolnost za ispravno postupanje na brodu. Konkretno, u okolnostima striktno hijerarhije na brodu, odnosno vertikalnog organizacijskog ustroja gdje prevladava strma krivulja autoriteta, kulturna obilježja poput velike udaljenosti od moći te niske razine individualnosti mogu usporavati djelovanje članova posade – primjerice u situacijama koje zahtijevaju brzo i samostalno donošenje odluka te inicijativu u definiranju problema i nalaženju rješenja (Bielić, 2005:46). Ukoliko se promotre Filipinci, čije kulturološke komponente jesu pridavanje važnosti skladu zajednice, izbjegavanje sukoba, želja za stalnošću i nepromjenjivošću (što odgovara većini kolektivističkih kultura), filipinski će zapovjednici u spomenutom autokratskom organizacijskom ustroju morati nadvladati svoje sklonosti, te usprkos njima djelovati inicijativno u rješavanju problema i neovisno u odlučivanju. Tome je tako jer inicijativa i samostalnost spadaju u karakteristike individualističkih kultura te su u suprotnosti s filipinskim nacionalnim kulturnim identitetom. U takvim je slučajevima iznimno bitno da su zapovjednici svjesni svoje kulturološke pozadine i pozadine ljudi kojima upravljaju, odnosno da imaju visok stupanj kulturološke osviještenosti. S druge strane, u istim organizacijskim uvjetima, pojedinci rangirani niže u hijerarhiji, primjerice filipinski drugi i treći časnik, na brodu će se dobro

---

<sup>23</sup> Malezija je u Hofstedeovom istraživanju u samom vrhu te ima najveći indeks udaljenost od moći (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:57).

uklopiti te neće imati većih konflikata između obilježja svoje nacionalne kulture i izvršavanja aktivnosti. Razlog tome je taj što su Filipini kolektivističko društvo velike udaljenosti od moći gdje podređeni „očekuju smjernice u svom djelovanju, ne vole sukobe mišljenja, i općenito poštuju one koji imaju vlast“ (Bielić, 2005:Ibid). Drugačija saznanja utvrdit će se ukoliko se promotre vrijednosti, stavovi i ponašanje pripadnika individualističkih društava u kontekstu brodske organizacije. Tako se u autokratskom radnom okruženju pripadnici izrazito individualističke kulture s malom udaljenosti od moći kao što su danski, norveški ili engleski drugi i treći časnik, neće lako prilagoditi radnoj okolini kao filipinski časnici. Budući da u takvim društvima djelatnici nisu bojažljivi niti u strahu od svojih nadređenih, težit će odnosu razmjene mišljenja, umjesto pokornog slušanja. Takvi će časnici zapovjednika, koji je primjerice Englez te primjenjuje autokratski stil vođenja, „samo podnositi i smatrati ga sputavajućim za inicijativu i individualne težnje“ (Bielić, 2005:47). Tu je također vidljiv sukob između kulturoloških obilježja posade i njihovog radnog okružja. Upravo iz razloga što je autokratski stil vodstva kompatibilan s velikom udaljenošću od moći, takav stil bi bolje funkcionirao da su ostali časnici i posada Filipinci, Indijci, Rusi, Rumunji ili Hrvati (Robbins, 1995:150 i Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010:57).

Ukoliko se promotri demokratski stil vođenja te organizacijska klima timskog rada, gdje se članove posade potiče da stvaraju zajedništvo i suradnju, pripadnici kolektivističkih kultura neće imati većih poteškoća pri funkcioniranju. Budući da kolektivističke kulture njeguju duh pripadnosti zajednici koja je značajan izvor identiteta za pojedinca, logično je da će se suradnja i timski rad među pripadnicima takvih kultura lako graditi. Dakle, kulturološka obilježja kolektivističke kulture u organizacijskim uvjetima timskog rada će olakšavati njenim pripadnicima izvršavanje dužnosti na brodu. Drugim riječima, posada će „nesputano djelovati sa svojih kulturoloških osnova, čime se ostvaruje prednost u djelotvornosti u odnosu prema vertikalnom ustroju“ (Bielić, 2005:47). S druge strane, među članovima posade koji pripadaju zemljama s individualističkim kulturnim naslijeđem, poput Engleske, Danske, Nizozemske ili Australije, pod istim se organizacijskim uvjetima timskog rada i suradnje mogu očekivati određene sputavajuće okolnosti. Navedene zemlje imaju nizak indeks udaljenosti od moći, što znači da će njihovi pripadnici htjeti demokratski stil vodstva, odnosno radno okružje na brodu koje podupire iznošenje mišljenja među suradnicima i zajedničko donošenje odluka. Ta karakteristika je kompatibilna s timskim načinom rada. Međutim, naglašen individualizam može prerasti u sputavajući faktor za

timski rad. Tome je tako iz razloga što je u individualističkim kulturama prisutan naglasak na inicijativi i postignuću pojedinca te se odluke donose samostalno, a ne zajednički. Bielić o naglašenom individualizmu tvrdi kako može voditi u egocentrizam i isključivost: „Naime, u tom kontekstu iznošenje mišljenja može prijeći u osobno nadmetanje, stavovi u manje i više vrijedne, a inicijativa postati utakmicom za realizaciju osobnog osjećaja važnosti“ (Bielić, 2005:Ibid). To potkrepljuje i činjenica da većina individualističkih zemalja ima nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti, gdje se sukobi i nadmetanja tretiraju kao sastavni dio života te se smatraju konstruktivnima.

Na temelju dosadašnjih razmatranja dimenzija nacionalnih kultura među članovima posade, mogu se iznijeti zaključci o sukladnim nacionalnostima u brodskom organizacijskom ustroju timskog rada i demokratskog stila vođenja. Ukoliko se na pozicije zapovjednika i upravitelja stroja uposle nacionalnosti visokih razina individualnosti i male udaljenosti od moći, a na pozicije ostalog časničkog kadra nacionalnosti kolektivističkog kulturnog naslijeđa, izgledno je da bi takav tim bio učinkovit. Razlog tome je što u takvom timu nema prepreka između kulturoloških predispozicija i organizacijskih pretpostavki, što znači da će u tako „uvježbanom timu djelovanje s tehničkog gledišta biti brzo i komunikacijski učinkovito“ (Bielić, 2005:48). U navedenim okolnostima, sklonosti inicijativi i razmjeni mišljenja koje bi dolazili od zapovjednika i upravitelja stroja izgradili bi temelje za participiranje svih članova posade, a u izvanrednim okolnostima bi sklonosti inicijativi i samostalnosti bile ključne za brzinu reagiranja i prepoznavanja problema.<sup>24</sup> Vjerojatno je da bi ostali časnici kolektivističke kulturološke pozadine mogli ostvariti visok stupanj suradnje i koordinacije u redovitim i izvanrednim situacijama, budući da timski način rada i njihove kulturološke tendencije naglašavaju uzajamnost i povjerenje, međusobnu skrb pojedinaca, pripadanje i potvrđivanje u grupi (Bielić, 2005:Ibid).

Primjenom Hofstedeovih saznanja na multikulturalno radno okružje suvremenog broda, vidljivo je kako prepoznavanje kulturoloških predispozicija članova posade i upravljanje njima postaje ključan aspekt sveukupne iskoristivosti potencijala posade te, shodno tome, povećanja sigurnosti.

---

<sup>24</sup> Postoje istraživanja nacionalnih kultura s aspekta orijentacije prema aktivnosti koja pokazuju kako određene kulture naglašavaju rješavanje problema, dok se druge usredotočuju na prihvaćanje situacija kakve jesu. Tako će primjerice menadžeri kultura koje naglašavaju rješavanje problema (SAD, Velika Britanija, Australija) vjerovati da trebaju i mogu promijeniti situaciju u vlastitu korist te će brzo identificirati problem. Nasuprot tome, menadžeri kultura koje prihvaćaju situacije kakve jesu (Tajland i Indonezija) istu situaciju neće uopće vidjeti kao problematičnu (Robbins, 1995:84).

#### **4.3.2. Vodstvo na brodu s aspekta multikulturalnosti posade**

Kako je rečeno u poglavlju o vodstvu, uspješni vođe ne koriste samo jedan stil, već svoj stil prilagođavaju situaciji. Fleksibilnost u međuljudskim odnosima, kao jedna od vještina učinkovitih vođa, podrazumijeva i odnošenje prema članovima posade uzimajući u obzir njihove kulturološke identitete. S obzirom da posebnosti pojedinih kultura i naroda naročito dolaze do izražaja kod višenacionalnih posada, zapovjednik broda i njegov tim „moraju razviti istančan osjećaj za kulturne razlike i sličnosti“ (Bielić, 1998:108). U suprotnom može doći do različitog tumačenja istih informacija te, shodno tome, i do neusuglašenog postupanja. Iz prijašnjeg razmatranja kulturoloških različitosti posade iz perspektive Hofstedeovog okvira, razvidno je kako za vođe na brodu postoje „ograničenja koja nameću kulturni uvjeti i koja njihovi podređeni djelatnici od njih očekuju“ (Robbins, 1995:150). Kako je već istaknuto, budući da je autokratski stil vodstva kompatibilan s velikom udaljenosti od moći, pomorci iz dalekoistočnih zemalja nailazit će na velike prepreke ukoliko se od njih traži sudjelovanje u donošenju odluka i inicijativa, te ukoliko ih se potiče da samostalno djeluju, što bi bile odlike transformacijskog, "ženskog", odnosno demokratskog stila vođenja. Nasuprot tome, ukoliko se od pomoraca skandinavskih zemalja, Njemačke, Velike Britanije ili SAD-a traži da pokorno slušaju i izvršavaju zapovjedi zapovjednika broda bez da sudjeluju u procesu odlučivanja, njihovo kulturološko naslijeđe pružat će otpor takvom autokratskom stilu vodstva te će imati poteškoća u prilagodbi takvoj radnoj okolini. Pomorci iz zemalja s niskim indeksom udaljenosti od moći preferirat će zapovjednika koji je konzultativan u procesu donošenja odluka i koji vodi posadu participativnim, odnosno demokratskim stilom. Iz navedenog je razvidno kako različite kulture različito percipiraju vodstvo. S tim u vezi, Schein tvrdi kako su kultura i vodstvo dvije strane istog novčića gdje kulturne norme, vrijednosti, običaji i stavovi nacije određuju i definiraju vodstvo (Schein, 2004:10-11).

Nastavno na navedeno, istraživanje GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) analizira i opisuje načine na koje pripadnici različitih kultura doživljavaju ponašanje vođe, odnosno koja se ponašanja kod vođa priželjkuju s obzirom na pripadajuću nacionalnu kulturu. Pritom su se podaci dobiveni iz 62 različite države podijelili

po regijama od kojih će biti spomenute one koje su za pomorstvo značajnije (Northouse, 2010:308).<sup>25</sup>

Za istočnoeuropsku regiju, u koju spadaju Grčka, Rusija, Poljska, Slovenija, idealan vođa ponajprije je neovisan te zadržava snažan interes za zaštitu svog položaja kao vođe. To odgovara samostalnom stilu vodstva koje je u navedenoj regiji postiglo najviši rezultat u odnosu na ostale regije. Pored toga, vođa istočnoeuropskih zemalja bi bio umjereno karizmatičan, umjereno usmjeren na ljude i timski način rada, te nezainteresiran za uključivanje podređenih u proces odlučivanja. Istočnoeuropska kultura kao idealnog vođu vidi samostalnu osobu koja neovisno odlučuje i brine se o svom statusu te je u određenoj mjeri inspirativna i suosjećajna. Latinskoeuropska regija, u koju spadaju Francuska, Portugal, Španjolska, Italija, cijeni vodstvo koje je karizmatično, usmjereno na tim, surađujuće i djelomice samozaštitno. Neovisno vodstvo i čovječna strana vodstva ne percipiraju se kao pozitivni stilovi vodstva u ovoj regiji te se smatra kako pažnja vođe ne bi trebala biti na suosjećanju s podređenima. Profil vođe regije Konfucijske Azije, u koju spadaju Kina, Južna Koreja, Japan, Singapur, opisuje vođu koji štiti vlastitu poziciju i usmjeren je na ljude i na timski način rada. Samozaštitno vodstvo, vodstvo usmjereno na tim te vodstvo usmjereno na čovječnost u zemljama ove regije postigli su relativno visok rezultat. Iako je neovisan i u određenoj mjeri inspirativan, ovaj tip vođe ne poziva druge da se uključe u proces odlučivanja, već primjenjuje društveni položaj da samostalno donese odluke. U regiji Nordijske Europe, gdje spadaju Danska, Švedska, Finska, ljudi su skloniji vođama koji su inspirativni i koji uključuju druge u odlučivanje pritom njegujući demokratski pristup vodstvu. Budući da je najniži rezultat u odnosu na ostale regije ostvaren za vodstvo usmjereno na čovječnost i samozaštitno vodstvo, suosjećajnost kod vođa i zabrinutost za svoj položaj nisu očekivane karakteristike vodstva u ovim zemljama. Profil vođe anglosaske regije, koju čine SAD, Australija, Engleska, Novi Zeland, naglašava da su vođe osobito karizmatični pojedinci koji su suradljivi i osjetljivi na potrebe podređenih. U odnosu na druge regije karizmatično, odnosno transformacijsko ili "žensko" vodstvo je u anglosaskoj regiji ostvarilo najviši rezultat. Nakon karizmatičnog najviše se cijeni

---

<sup>25</sup> GLOBE istraživanje obuhvatilo je 10-godišnji rad 170 istraživača koji su skupljali i analizirali podatke o kulturološkim vrijednostima, običajima i karakteristikama vodstva ispitujući više od 17 000 menadžera iz 62 države. Pritom su se koristila Hofstedeova, Trompenaarsova i Kluckohnova i Strodbeckova istraživanja o kulturnim dimenzijama (Javidan et al., 2006:69). Na temelju ranijih istraživanja, zajedničkog jezika, zemljopisnog položaja, vjere i povijesnih objašnjenja istraživači ovog projekta su grupirali zemlje u 10 odvojenih regija: Anglosaska, Latinska Europa, Nordijska Europa, Germanska Europa, Istočna Europa, Latinska Amerika, Srednji Istok, Supsaharska Afrika, Južna Azija i Konfucijska Azija (Northouse, 2010:308).

participativno vodstvo, zatim vodstvo usmjereno na čovječnost. Samozaštitno i samostalno vodstvo u ovoj regiji ostvaruje niske rezultate. Ljudi anglosaskih zemalja žele vođe koji u prvom redu jako motiviraju i daju vizije te uključuju druge u proces odlučivanja. Profil vođe regije Južne Azije, u koju spadaju Filipini, Indonezija, Indija, sličan je profilu vođe Konfucijske Azije. Naglasak je također stavljen na samozaštitno vodstvo koje je usmjereno na čovječnost i timski način rada. Participativno vodstvo je u odnosu na druge regije niže rangirano, što potvrđuje činjenica da ljudi ove regije vjeruju kako su autokrati uspješniji vođe od onih koji uključuju druge u proces odlučivanja. Za razliku od stanovnika regije Konfucijske Azije, stanovnici zemalja Južne Azije smatraju kako je karizma vrlo važno obilježje vodstva te je karizmatično vodstvo rangirano visoko u odnosu na ostale regije. Idealan vođa zemalja regije Germanske Europe, u koju spadaju Njemačka, Austrija, Nizozemska, razvija izrazito participativan, ali i neovisan i karizmatičan stil vodstva. Briga o vlastitoj poziciji vođe smatra se izrazito negativnom karakteristikom vodstva. Kultura Germanske Europe uspješno vodstvo temelji na uključenosti podređenih te karizmi i autonomiji vođe (Javidan et al., 2006:74 i Northouse, 2010:315-321).

S aspekta vodstva u multikulturalnoj sredini, za zapovjednika na brodu od iznimne je važnosti da ne posjeduje sklonost da vlastitu nacionalnu kulturu stavlja u središte svojih zapažanja o drugima i svijetu. Takva sklonost naziva se etnocentrizam te označava predodžbu da je vlastita kultura bolja ili prirodnija od drugih. Etnocentrizam u multikulturalnoj sredini na brodu glavna je prepreka uspješnom vodstvu za zapovjednika jer onemogućuje da on/ona poštuje stavove i razumije ponašanja drugih članova posade. Drugim riječima, riječ je o nekompetentnosti na području interkulturalnosti. Primjerice, ako je zapovjednik osoba koja snažno vjeruje u poštivanje autoriteta, koja je radno iskustvo ostvarila u organizacijskoj kulturi autokratskog načina vođenja, takva osoba može imati veliki otpor pri razumijevanju člana posade koji preispituje autoritet ili se autoritetima ne pokorava lako. Stoga je ključno da zapovjednik prepozna vlastiti etnocentrizam te u određenoj mjeri tolerira etnocentrizam ostalih članova posade (Northouse, 2010:303-304). Northouse o ovoj kvaliteti kod vođa tvrdi: „S jedne strane trebaju promicati vlastiti način postupanja i biti sigurni u njega, ali i istodobno trebaju biti osjetljivi na opravdanost običaja drugih kultura. Sposobni su vođe u stanju pregovarati o tankoj granici između pokušaja nadvladavanja etnocentrizma i toga da znaju kada ostati vjerni vlastitim kulturnim vrijednostima“ (Northouse, 2010:304).

Nadvladavanje etnocentrizma te razbijanje krutih poopćavanja, odnosno predrasuda, o drugim kulturama u velikoj mjeri se može postići edukacijom i obukom te podizanjem svijesti u pomorskoj zajednici o navedenim problemima na brodu s multikulturalnom posadom. Na taj se način razvija kulturološka osviještenost te se pospješuju interkulturalne sposobnosti pomoraca za koje se pokazuje kako su „od vitalne važnosti ne samo za opće dobro i miran suživot na brodu, već također i osobito za koheziju tima tijekom rada i ekstremnih situacija kao što su nesreće“ (Theotokas, Progoulaki i Iakovaki, 2013:9).

#### **4.3.3. Interkulturalna kompetencija pomoraca**

Interkulturalna kompetencija podrazumijeva sposobnosti i vještine u komunikaciji među pripadnicima različitih kultura, predviđanje kulturalnih efekata na proces donošenja odluka te kontinuirano učenje o tome kako kulturološka pozadina utječe na percepciju i samoučinkovitost kod donošenja odluka (Parsons et al., 2010, prema Theotokas, Progoulaki i Iakovaki, 2013:15). Istraživanja su pokazala kako je obuka pomoraca na području interkulturalne kompetencije nužna kako bi se omogućilo da kulturološki različiti pojedinci prevladaju komunikacijske poteškoće te da ostvare svoje potencijale pri izvršavanju svojih dužnosti. Dosadašnji napor pomorske zajednice po pitanju obrazovanja pomoraca na području interkulturalne kompetencije nije bio dovoljan, ukoliko se u obzir uzme činjenica da je pomorska industrija visoko globalizirana te je tržište rada pomoraca u velikoj mjeri multikulturalno (Theotokas, Progoulaki i Iakovaki, 2013:4). Problemi koji nastaju zbog manjka kulturološke osviještenosti pomoraca, odnosno manjka interkulturalnih sposobnosti na suvremenom brodu najčešće uključuju komunikaciju između članova posade, komunikaciju između posade broda i treće strane na kopnu ili drugom brodu, jezične vještine, odnos moći na brodu, diskriminaciju i rasizam, slobodno vrijeme i rekreaciju, vještine vodstva viših časnika i dugoročnu stabilnost posade (Progoulaki i Roe, 2011:13).

Edukacija na području interkulturalne kompetencije u širem smislu podrazumijeva učenje o utjecaju kojeg nacionalna kultura ima na rad pojedinca i proces odlučivanja te na stupanj suradnje među pripadnicima različitih nacionalnih kultura. Također uključuje učenje o komunikaciji u multikulturalnoj sredini i ulozi koju imaju vođe u takvim sredinama (Parsons et al., 2010, prema Theotokas, Progoulaki i Iakovaki, 2013:15). Ukoliko bi se pomorcima pružilo obrazovanje u navedenim područjima, time bi se uvelike moglo utjecati na navedene probleme minimalizirajući njihovu pojavnost. Theotokas, Progoulaki i Iakovaki



na temelju provedenih istraživanja zaključuju kako sadržaj edukacije na području interkulturalne kompetencije kod pomoraca treba uključivati područja kao što su upravljanje sukobima u multikulturalnim timovima, učinkovitost komunikacije u kulturološki raznolikim radnim okolinama, vodstvo i stvaranje tima među kulturološki različitom posadom, učenje o življenju u multinacionalnoj okolini (Theotokas, Progoulaki i Iakovaki, 2013:14). No, valja imati na umu kako interkulturalna kompetencija nije apsolutna vrijednost koja se stječe odjednom, već postoje različite razine do kojih se razvija. Tako se prva razina naziva *težnja za dominacijom* gdje pojedinac ostaje unutar vlastitih vrijednosti i uvjerenja te ih pokušava prenijeti na druge. Druga razina naziva se *težnja za odstupanjem* gdje pojedinac prihvaća tuđe kulturne vrijednosti, ali nije u mogućnosti uskladiti ih s vlastitima. Stoga se na ovoj razini nauči što se smije, a što ne smije činiti iz perspektive drugih kultura, ali se ne razumije zašto je tome tako. Treća razina naziva se *težnja za izjednačavanjem* gdje se pojedinac trudi prilagoditi drugim kulturama zanemarujući pritom svoju. Naposljetku, najviša razina do koje se dolazi na području interkulturalne kompetencije naziva se *težnja za sitezom*. Na ovoj razini razvijen je vlastiti sustav koji daje prostora vrijednostima i uvjerenjima drugih kultura (Cross-Cultural Training Course, 2015:28-29).

Pomorac na brodu mora biti u stanju voditi, upravljati, primati zapovijedi i surađivati s ljudima različitih nacionalnosti te mora imati razumijevanja i sposobnosti za nošenje s različitim kulturnim dinamikama. Isto tako, kako bi se održavala što viša razina koordinacije i suradnje pri izvršavanju svakodnevnih aktivnosti u visokorizičnim uvjetima plovidbe, pomorac mora biti svjestan svoje kulturološke pozadine te one drugih članova posade. Zaključno, educiranje pomoraca vještinama interkulturalne kompetencije od velike je važnosti te bi se s njime trebalo započeti prije ukrcaja na brod, posebno kako bi se izbjeglo, kako to kaže Horck, učenje na teži način iz nesreća (Horck, 2007, prema Rehman, 2007:83).

## 5. ZAKLJUČAK

Analizom psihosocijalnog aspekta brodske i brodarske organizacije jasnim postaje kako je pomorstvo specifična grana ljudske djelatnosti s dugotrajnom i snažnom tradicijom, gdje izvršavanje aktivnosti nosi visoki rizik, a uvjeti rada i života u izvjesnoj mjeri su slični onima u totalnim institucijama. Navedeno uvjetuje zastupljenost visoke formalizacije poslova i kanala komuniciranja, krutih hijerarhijskih odnosa te centraliziranost vlasti. Ukoliko pomorske organizacije ne žele biti one koje uklanjaju pomorce sa samopouzdanjem i inicijativom, potrebno je smanjiti stupanj formalizacije kako bi djelatnici imali veću slobodu pri izvršavanju aktivnosti te organizacijskim ustrojem omogućiti da se komunikacija među članovima posade odvija u svim smjerovima, a da se vlast pritom decentralizira. U takvim uvjetima moguće je razviti timski način rada te ostvariti suradnju i visok moral među posadom.

Navedene promjene nije moguće ostvariti bez vodstva koje će omogućiti iskorištavanje svih potencijala pomoraca te povećanje njihove razine kompetentnosti i učinkovitosti. Uloga zapovjednika kao vođe na brodu esencijalna je za poziciju svih članova posade te vrši sveobuhvatni utjecaj na život i rad pomoraca na brodu. Kroz analizu vodstva na brodu, zaključuje se kako zapovjednik koji uspostavlja zajedničke ciljeve skupine udružujući posadu u tim, koji surađuje s podređenima o predloženim akcijama te ohrabruje njihovo sudjelovanje u svim vrstama odluka i na svim razinama odlučivanja, te svojim primjerom ukazuje na važnost stavljanja interesa grupe ispred vlastitih, podiže kvalitetu izvedbe članova posade te tako smanjuje rizik od pomorskih nezgoda. Takav stil vodstva karakterizira poznavanje podređenih, visoko razvijene vještine socijalne prosudbe i rješavanja problema, dijeljenje odgovornosti i informacija te podizanje razine samouvjerenosti i motivacije kod sljedbenika, a naziva se demokratski, transformacijski, odnosno "ženski" stil vodstva.

Budući da je suvremeni brod kao mjesto rada i življenja u zadnjim desetljećima postao stjecište različitih nacionalnosti od kojih svaka sa sobom nosi specifične kulturološke tekovine, koncept kulture i njen utjecaj na stavove i ponašanja pojedinca izrazito je bitan za pomorstvo. Time je upravljanje posadom dodatno složeno jer da bi bio efektivan, zapovjedniku je potrebno posjedovati visoku razinu kulturološke osviještenosti te imati usvojene interkulturalne vještine. To mu/joj omogućuje da aktivno osvješčuje svoju kulturološku pozadinu i onu svojih podređenih te tako razumijeva i predviđa njihove stavove

i ponašanja. Zapovjednik na taj način razvija vještine socijalne perceptivne osjetljivosti te je u stanju prepoznati vlastiti etnocentrizam, ali i tolerirati etnocentrizam ostalih članova posade. Isticanje i proučavanje kulturološkog aspekta u pomorstvu od ključne je važnosti za cjelokupnu pomorsku zajednicu iz razloga što se 40% svih pomorskih nezgoda uzrokovanih ljudskom greškom javlja upravo zbog kulturoloških ograničenja u komunikaciji među članovima posade te između broda i trećih strana. Stoga je potrebno obratiti dodatnu pažnju na obrazovanje pomoraca na području interkulturalne kompetencije te tako podići razinu kulturološke osviještenosti cjelokupne pomorske zajednice.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Biličić, M.: *Sociologija organizacije*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1993.
2. Biličić, M.: *Psihosociologija rada u brodarstvu*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2001.
3. Brown, J.A.C.: *Socijalna psihologija u poduzeću*, Privreda, Zagreb, 1962.
4. Burns, J.M.: *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
5. Grech, M.R., Horberry, T.J., Koester, T.: *Human factors in the maritime domain*, CRC Press, Boca Raton, 2008.
6. Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, 2010.
7. Northouse, P.G.: *Vodstvo: teorija i praksa*, 4. Izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
8. Perharić, B.: *Psihofiziologija rada*, 2. Izdanje, Radničko sveučilište "Moša Pijade", Zagreb, 1976.
9. Robbins, S.P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 1995.
10. Robbins, S.P., Judge, T.A.: *Organizational behavior*, 15<sup>th</sup> ed., Pearson Education, New Jersey, 2013.
11. Schein, E.H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
12. Zvonarević, M.: *Socijalna psihologija*, 5. Izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1989.

### Članci u časopisima:

1. Arnautović, D.: *Psihosocijalni aspekti obrazovanja pomoraca*, Naše more, 31, 5, 1984., p. 201-204.
2. Bielić, T., Ivanišević, D., Gundić, A.: *Participation-Based Model of Ship Crew Management*, Promet – Traffic&Transportation, 26, 5, 2014., p.437-443.
3. Bielić, T., Predovan, D., Čulin, J.: *The Role of the Master in Improving Safety Culture Onboard Ships*, TransNav the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation, 11, 1, 2017., p.121-124.

4. Bielić, T., Vidan, P., Mohovič, R.: *Podložnost kao bitan čimbenik pomorskih nezgoda*, Scientific Journal of Maritime Research, Rijeka, 24, 2, 2010., p. 247-260.
5. Bielić, T.: *Novi organizacijski pristup upravljanju brodom*, Naše more, 45, 3-4, 5-6, 1998., p. 107-110.
6. Bielić, T.: *Organizacijski model upravljanja brodom u izvanrednim okolnostima*, Disertacija, Pomorski fakultet, Rijeka, 2003.
7. Bielić, T.: *Utjecaj kulturoloških razlika na postupanje u izvanrednim okolnostima*, Naše more, 52, 1-2, 2005., p. 45-49.
8. Bielić, T.: *Influence of Shipping Company Organization on Ship's team work effectiveness*, International Conference of Transport Science – ICTS, 2009.
9. Blanding, H.C.: *Automation of Ships and the Human Factor*, Ship Technology and Research Symposium of The Society of Naval Architects and Marine Engineers, Philadelphia, May 27-30, 1987., p. 41-49.
10. Borgersen, H.C., Hystad, S.W., Larrison, G., Eid, J.: *Authentic Leadership and Safety Climate Among Seafarers*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 20, 10, 2013., p. 1-9.
11. Charlsen, A.C.M.: *Teamwork as a Means to Safer Performance in the Complex System of the Shipping Industry*, University of Oslo, Oslo, 2009.
12. *Cross-Cultural Training Course*, e-learning department of Lübeck University of Applied Sciences, Germany, 2015.
13. Đergović, D.M., Kukobat, L.M.: *Multinacionalna brodska posada i zaposleni u brodarstvu: interaktivno upravljanje*, Tehnika – Menadžment, 68, 2, 2018., p. 276-282.
14. Fairholm, M. R.: *The Themes and Theory of Leadership: James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership*, Center for Excellence in Municipal Management, Washington, 2001., p. 1-4.
15. Fjaerli, B.A.B., Overgard, K.I., Weterberg, T.V.: *Maritime Managers of the Future – What do They Think is Good Leadership?*, TransNav the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation, 9, 1, 2015., p.107-111.
16. Galešić, A.Dž., Coslovich, S.T.: *Working with Multinational and Multicultural Crews: a Croatian Seafarers' Perspective*, Scientific Journal of Maritime Research, Rijeka, 33, 2019., p.56-62.

17. Gjukić, B., Stojanović, M.: *Stres i međuljudski odnosi pomoraca*, Naše more, 49, 3-4, 2002., p. 83-89.
18. Hanzu-Pazara, R., Popescu, C., Varsami, A.: *The role of teamwork abilities and leadership skills for the safety of navigation*, The 13<sup>th</sup> Annual General Assembly of the IAMU, Newfoundland and Labrador, 2012., p. 317-326.
19. Hess, M.: *Organizacija rada i upravljanje na brodu*, Pomorski fakultet, Rijeka, 2019.
20. House, R.J.: *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, 4<sup>th</sup> Biennial Leadership Symposium, Carbondale, October 26-28, 1976.
21. Hu, F.: *Tackling the challenges of multicultural crewing practices in the shipping industry: an approach to enhancing cultural awareness among crew*, World Maritime University Dissertations, 2017.
22. Jago, A.G.: *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, Management Science, 28, 3, 1982., p. 315-336.
23. Javidan, M., Dorfman, P.W., de Luque, S.M., House, R.J.: *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*, Academy of Management Perspectives, 20, 1, 2006., p. 67-90.
24. Jeknić, R.: *Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48, 1, 2011., p. 103-123.
25. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A.: *Leadership: do traits matter?*, Academy of Management Executive, 5, 2, 1991., p. 48-60.
26. Kitada, M.: *Women Seafarers and their Identities*, Dissertation, Cardiff University, 2010.
27. Lappalainen, J., Tapaninen, U.: *Maritime personnel's safety attitudes*, University of Turku Center for Maritime Studies, IAME 2009 conference, "Understanding Shipping Markets", Copenhagen, June 24-26, 2009 (oral presentation, unpublished).
28. Lu, C.S., Hsu, C.N., Lee, C.H.: *The Impact of Seafarers' Perceptions of National Culture and Leadership on Safety Attitude and Safety Behavior in Dry Bulk Shipping*, International Journal of e-Navigation and Maritime Economy, 4, 2016., p.75-87.
29. Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., Fleishman, E.A.: *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems*, Leadership Quarterly, 11, 1, 2000., p. 11-35.

30. Odorjan, M., Balabanić, I., Štefan, T.: *Proces deinstitucionalizacije klinika za psihijatriju u Hrvatskoj*, *Obnovljeni život*, 73, 1, 2018., p. 25-37.
31. Peace Corps: *Culture Matters*, The Peace Corps Cross-Cultural Workbook, Washington, 1997.
32. Pološki, N.: "Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 54, 1-2, 2003., p. 38-54.
33. Progoulaki, M., Roe, M.: *Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry*, *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10, 2011., p. 7-23.
34. Pyne, R., Koester, T.: *Methods and Means for Analysis of Crew Communication in the Maritime Domain*, *The Archives of Transport*, 17, 3-4, 2005.
35. Rehman, A.U.: *Communication skills and cultural awareness – model course*, World Maritime University Dissertations, 2007.
36. Theotokas, I., Lagoudis, I.N., Kotsiopoulos, N.: *Leadership Profiling of Ocean Going Ship Masters*, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30, 3, 2014., p. 321-343.
37. Theotokas, I., Progoulaki, M., Iakovaki, H.: *Management of cultural diversity: Identifying the training needs of seafarers and shore-based personnel in the European maritime shipping industry*, 20<sup>th</sup> International Conference on "Managing complexity in shipping and port markets: firms' business models, co-operative games and innovative public-private interactions, International Association of Maritime Economists, Marseille, July 3-5, 2013.
38. Theotokas, I., Progoulaki, M.: *Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping*, *Maritime Policy and Management*, 34, 4, 2007., p. 383-403.
39. Tran, T.T.: *Cultural sensitivity education: limiting the adverse effects of multicultural crewing in shipping*, World Maritime University Dissertations, 2007.
40. Xhelilaj, E., Sakaj, B.: *A Review of Leadership Behaviour of Maritime Officers in International Shipping*, *Scientific Journal of Maritime Research*, Rijeka, 32, 2018., p. 76-79.
41. Zaleznik, A.: *Managers and Leaders: Are They Different?*, *Harvard Business Review*, 1992., p. 1-13.