

# KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH LIDERA

---

**Knežević, Željka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:176272>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Željka Knežević

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH LIDERA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Željka Knežević

## **KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH LIDERA**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010070483

E-mail: [zeljka.damir.k@gmail.com](mailto:zeljka.damir.k@gmail.com)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Logistics Management

Željka Knežević

**CHARACTERISTICS OF A SUCCESSFUL LEADERS**

Graduate paper

**Course: Management Skills**

JMBAG: 0010070483

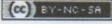
Email: zeljka.damir.k@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Željka Knežević  
**JMBAG:** 0010070483  
**OIB:** 80866268439  
**e-mail za kontakt:** zeljka.damir.k@gmail.com  
**Naziv studija:** Poslovna ekonomija, smjer Logistički menadžment  
**Naslov rada:** Karakteristike uspješnih lidera  
**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Željka Knežević

## SAŽETAK

Vođenje kao dio funkcije upravljanja danas dobiva na sve većem značenju. Način na koji lider vodi organizaciju predstavlja temelj za njen uspjeh. Lider posjeduje autoritet koji treba usmjeriti k ostvarenju organizacijskih ciljeva, imajući pri tome na umu da način vođenja treba prilagoditi razini predanosti i sposobnosti svojih suradnika kao i situaciji u kojoj se cijeli tim nalazi. Kada je lider otvoren prema svojim suradnicima i daje im mogućnost da dođu do izražaja stvara okruženje u kojem će suradnici biti motivirani da svojim radom doprinesu rješavanju problema i ostvarenju organizacijskih ciljeva. Uspješni lideri teže biti autentični jer ih to može učiniti prepoznatljivima, a njihovo djelovanje jedinstvenim. Iako je osobnost lidera genetski predodređena, sposobnost lidera da razvije svoju autentičnost i donese pravilne odluke nije nešto s čime se lider rađa i nešto što se razvija preko noći. Za uspješno vođenje potrebno je iskustvo i znanje, ali i volja i upornost. Liderske vještine potrebno je nadograđivati i usavršavati. Odnos prema suradnicima i ljudima s kojima posluje mora biti temeljen na kvalitetnoj komunikaciji koja proizlazi iz etičkih i moralnih vrijednosti i lidera i njegovih suradnika. Svrha rada je istražiti koje karakteristike posjeduju uspješni lideri te na praktičnim primjerima ukazati na primjenjivost teorije o liderstvu i analizirati vještine koje ispitanici primjenjuju na različitim upravljačkim razinama.

Ključne riječi: vođenje/liderstvo, vještine vođenja, stilovi vođenja

## **ABSTRACT**

Leadership as part of the management function is becoming increasingly important today. The way a leaders manage their organizations is the foundation of the organization's success. Leaders should align their authority with the achievement of organizational goals, and the way they lead should be aligned with the commitment and capabilities of the employees and the situation in which the entire team finds itself. When leaders are honest and open with their employees and allow them to express themselves, they create an environment where employees are motivated to contribute and be important to their organization. Successful leaders strive to be authentic because it makes them recognizable and their actions unique. Although a leader's personality is mostly genetically determined, a leader's ability to develop authenticity and make the right decisions is not innate and does not develop overnight. Successful leadership requires experience and knowledge, but also will and perseverance. Leadership skills can and must be continuously developed. The relationship with employees must be based on open communication, based on the ethical and moral values of the leader and his or her employees. The purpose of this paper is to examine the characteristics of successful leaders, demonstrate the applicability of leadership theory through practical examples, and analyze the skills applied by interviewees at various management levels.

**Keywords:** leadership, leadership skills, leadership style

## Sadržaj

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>CILJ I METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>RAZLIKE IZMEĐU UPRAVLJANJA I VOĐENJA</b> .....	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>VOĐENJE</b> .....	<b>6</b>
<b>4.1.</b>	<b>Pojam vodstva</b> .....	<b>7</b>
<b>4.2.</b>	<b>Pristupi i stilovi vodstva</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Pristupi vodstvu</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2.1.1.</b>	<i>Pristup osobina</i> .....	<b>10</b>
<b>4.2.1.2.</b>	<i>Bihevioralan pristup</i> .....	<b>13</b>
<b>4.2.1.3.</b>	<i>Situacijski pristup</i> .....	<b>14</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Stilovi vodstva</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3.</b>	<b>Etika i društvena odgovornost vodstva</b> .....	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>KARAKTERISTIKE LIDERA</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1.</b>	<b>Osobine lidera</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2.</b>	<b>Vještine uspješnog lidera</b> .....	<b>24</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>Motiviranje</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>Komunikacijske vještine</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2.3.</b>	<b>Vještine upravljanja konfliktom</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2.4.</b>	<b>Moć u funkciji osnaživanja zaposlenika</b> .....	<b>31</b>
<b>5.2.5.</b>	<b>Delegiranje</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2.6.</b>	<b>Sposobnost upravljanja promjenama</b> .....	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH LIDERA NA RAZLIČITIM UPRAVLJAČKIM RAZINAMA</b> .....	<b>37</b>
<b>6.1.</b>	<b>O ispitanicima</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2.</b>	<b>Analiza intervjua</b> .....	<b>38</b>
<b>6.3.</b>	<b>Rasprava</b> .....	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>45</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>46</b>
	<b>Popis slika</b> .....	<b>47</b>



*„Idealni je vođa često kombinacija nesavršenih karakteristika koje savršeno djeluju zajedno“*

*Buffon*

## **1. UVOD**

Za čovjeka je karakteristično da će donošenje odluka uvijek biti lakše ako ima nekoga koga može slijediti i na koga se može osloniti, bez obzira je li riječ o jednostavnijim ili kompliciranijim situacijama u životu. Osobu koja se osjeća sposobnom ostvariti određene ciljeve, preuzeti odgovornost, povesti druge, a istovremeno učiti i istraživati, nazivamo lider. Liderstvo je širi pojam od menadžera, jer se vodi istovremeno željom za postizanje ciljeva, ali i emocijama koje ga vode ka uspješnosti. Lider mora posjedovati određene karakteristike, koje su splet urođenih i naučenih vještina. Svakako da se tijekom života uči na pogreškama, bilo vlastitim ili tuđim, ali upravo te pogreške pravom lideru su smjernice kako da se poboljša. On neprestano istražuje, preispituje, i na taj način uviđa koliko još ima prostora za usavršavanje. Splet vještina koje lider posjeduje potiče i motivira druge za napredovanje. Nije samo bitno biti prvi, nego je potrebno i održati tu poziciju zbog čega lider treba biti proaktivan i spreman na promjene. Lider mora voditi računa o svakom pojedincu unutar tima, i dopustiti pojedincu da pokaže svoje sposobnosti. Na taj način potaknut će pojedinca da rade na ostvarivanju zajedničkog cilja, a istovremeno će im dati osjećaj korisnosti jer su svojim znanjem doprinjeli timu. Uspješan lider stvara uspješne timove. U tom procesu važno je izgraditi međusobno povjerenje koje posjeduju te razviti način komuniciranja koji će poticati i motivirati suradnike. Uspješan lider je ujedno i osoba koja je na vrhu organizacijske piramide i osoba koja se rado spušta na dno te piramide i pomaže suradnicima. Kvalitetno upravljati znači imati stručnost i znanje, ali vještine i talent. Ne postoji idealna kombinacija vještina, znanja i stručnosti ili recept kako biti uspješan lider. Uspješni lideri se svi međusobno razlikuju, ali imaju zajedničke karakteristike koje ih čine uspješnim. Danas je važno da osoba koja vodi organizaciju bude i menadžer i lider, no postoje menadžeri koji su uspješni rukovoditelji organizacijskim procesima, stručni u svom poslu, školovani su za to i vode se svojim znanjem i iskustvom, ali nemaju iskustva, znanja i sposobnosti voditi ljude, niti karizmu zbog koje će ih suradnici pratiti. Karizmatične lidere se može lako uočiti u masi, ne zaboravlja ih se, slijedi ih se i doživljava kao osobe koje imaju jasan cilj. No, kako bi osoba postala karizmatična prvo je potrebno raditi na sebi i postići unutarnji sklad, odnosno postati tzv. "vođa prema unutra". Tek tada je lider

sposoban raditi s drugima, usmjeravati ih i poticati na ostvarivanje ciljeva, i postati tzv. „vođa prema van“. Poslovno okruženje je danas okarakterizirano nesigurnošću, kompleksnošću, i stalnom promjenom pa izazovi i stres koji proizlaze iz takvog okruženja značajno utječe na donošenje kvalitetnih odluka. Zato organizaciju mora voditi osoba koja je sposobna prepoznati prilike, suočiti se s neprilikama, koja će preuzeti rizik i odgovornost za neuspjeh. Biti prvi među jednakima s ponosom, zbog ostvarenih rezultata, znati pohvaliti i nagraditi svoje suradnike. Iskustvo je važno jer pomaže lideru da se stvori sklad između unutarnjih i vanjskih čimbenika, no uspjeh lidera prvenstveno ovisi o sposobnosti samovođenja i samomotivacije. Treba vjerovati da će svaki rad rezultirati plodom, uspjeh ne dolazi preko noći, stoga je i strpljivost jedna od važnih osobina lidera koji mu daje snagu da nastavi i onda kada bi svi drugi već odustali.

Nakon uvodnog poglavlja i metodologije rada u trećem poglavlju rada prikazat će se razlika između upravljanja i vođenja, detaljnije će se objasniti sam pojam vodstva, te stilovi i pristupi vodstva. U drugom djelu rada prikazat će se karakteristike koje mora posjedovati uspješan vođa, te detaljnije objasniti vještine koje čine uspješnog lidera. Empirijski dio rada donosi analizu intervjua s liderima iz različitih djelatnosti, ali s različitih upravljačkih razina. Na temelju teorijskog okvira i intervjua koji ispituje percepciju lidera o značajkama i karakteristikama uspješnog liderstva donose se zaključna razmatranja s kojima i završava ovaj diplomski rad.

## **2. CILJ I METODOLOGIJA RADA**

Cilj diplomskog rada je upoznati se s karakteristikama koje uspješni lider treba posjedovati. Vještine i sposobnosti koje lider posjeduje dijelom mogu biti urođene, ali se i dodatnim educiranjem i usavršavanjem mogu razviti. Način pristupa lidera prema suradnicima određuje hoće li ostvarenje ciljeva organizacije biti uspješno ili ne. Svaki lider je individua za sebe i koristi različite stilove i pristupe. Ono što je važno u procesu vođenja je da lider bude autentičan i dosljedan svojim principima i vrijednostima, ali da prepoznaje i uvažava principe i vrijednosti svojih suradnika.

Obzirom da su pojmovi liderstvo, vođenje i vodstvo te vođa i lider sinonimi, u radu će se naizmjenično koristiti svi navedeni pojmovi.

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog djela. U teorijskom djelu korištena je znanstvena i stručna literatura, sa svrhom prikupljanja podataka i definiranja problematike ovog rada. Koristeći se metodama deskripcije, te sinteze i analize literature nastojalo se što kvalitetnije dati uvid u samu temu. Nakon provedenog teorijskog, pristupilo se empirijskom istraživanju gdje se kroz intervju s tri lidera na različitim upravljačkim razinama nastojalo povezati teorijski i empirijski dio, te doći do određenih zaključaka.

### 3. RAZLIKE IZMEĐU UPRAVLJANJA I VOĐENJA

Menadžment je znanstvena disciplina koja je u fokusu već dugi niz godina. Postoje različite definicije od kojih se ističe sljedeća: „Menadžment je obavljanje stvari pomoću ljudi i drugih resursa, te realiziranje vodstva i usmjeravanja.“ (Daft, 1997 navedeno u Belak, 2014). Kao funkcije menadžmenta smatraju se planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, organiziranje, kontroliranje, te funkcija koja je predmet istraživanja, vođenje (Belak, 2014). Upravljanje se može različitim procesima, ali poveznica između upravljanja i vođenja su upravo ljudi. Upravljanje ljudskim potencijalima je širi pojam koji se tiče organizacije kadrova, ali ako tome dodamo vođenje, tada ta funkcija dobiva puni smisao. Ta dva pojma koliko bi se mogla gledati odvojeno, toliko su i isprepletene jer vode ka uspješnosti ostvarivanja ciljeva. „Da bi ste dobro vodili, morate dobro upravljati. Osim tehničkog znanja koje vam je potrebno kako biste neki posao izveli, morate posjedovati i druge vrste znanja ako namjeravate uspješno upravljati sobom, procesima, ali i ljudima koji su uključeni u procese.“ (Caroselli, 2014). Bennis i Nanus (1985, navedeno u Northouse, 2010) tu razliku čine vrlo jasnom u svojoj često citiranoj rečenici „Menadžeri su oni koji rade na pravi način, a vođe su oni koji rade prave stvari.“

Menadžer mora imati sposobnost upravljati drugima, ali da bi bio uspješan u tome mora prije svega upravljati sa samim sobom. Promjene se vrlo brzo događaju, ponekad u tolikoj mjeri da ih se jednostavno ne stigne pratiti, tada menadžer na trenutak može imati osjećaj kao da gubi kontrolu, a to može utjecati na produktivnost suradnika. Stoga samokontrola i kvalitetno upravljanje stresom i vremenom predstavljaju neke od važnijih vještina koje menadžer mora usvojiti kako bi uspješno upravljao drugima. Kako bi se uspješno nosio sa stresom menadžer mora imati sposobnost postavljanja kratkoročnih tzv. pametnih, odnosno *SMART* ciljeva. Postavljanje *SMART* ciljeva dovodi do efikasnosti i produktivnosti, a njihovo značenje je, prema Belak (2014), sljedeće:

S – *specific* (specifičan) precizno definirati cilj koji mora biti svima jasan.

M – *measurable* (mjerljiv) cilj mora biti kvalitativno i kvantitativno mjerljiv.

A – *achievable* (izvediv) da li su dostupni svi potrebni resursi kako bi se ostvario definirani cilj.

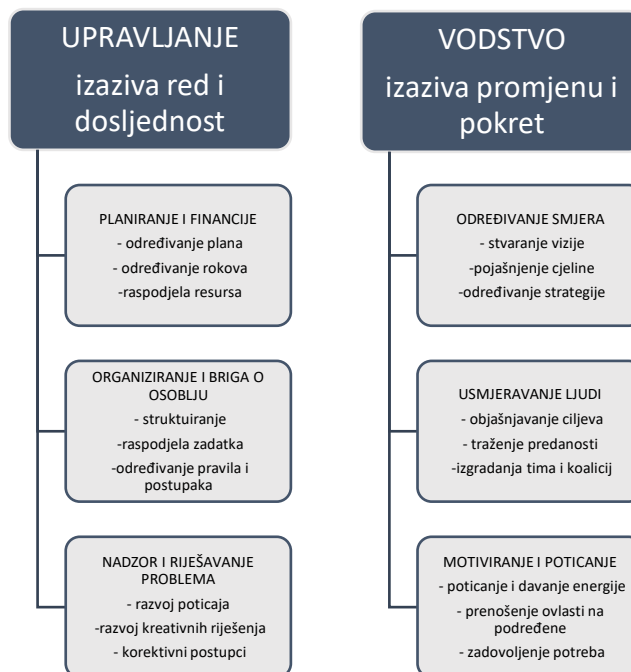
R – *realistic* (realan) da li postavljeni cilj realan i izvediv, ne treba postaviti teško ili nemoguće izvedive ciljeve.

T – *timely* (pravovremen) postavljanje rokova za izvršenje ciljeva

Nadalje, važno je da menadžer posjeduje visoku razinu samokontrole, a emocionalna stabilnost čini jednu od njenih značajnih faktora. Menadžer koji prihvati pogrešku i kritiku te gleda na nju kao nešto što će mu pomoći, sigurno ima potencijala da postane uspješan. Isto tako treba biti ponosan na postignute ciljeve, ne biti skroman ako su ostvareni ciljevi rezultat njegovog rada. Oko svega toga treba stvoriti jednu ravnotežu koja će svakako utjecati kako na menadžera, tako i na suradnike, i na cijelo poslovanje poduzeća. Menadžer treba imati osobinu koja privlači ljude i potiče ih na akciju. Nije dovoljno samo objasniti, narediti ili ukazati na zadatak, već ga treba približiti svojim suradnicima, dopustiti sudjelovanje u razmjenjivanju mišljenja, usmjeravati i dovesti do toga da se suradnici osjećaju kao dio tima, a ne osobe koje samo izvršavaju ono što im je naloženo. Upravo se u ovome očituje ta razlika između menadžera i lidera, odnosno samo upravljanja tj. vođenja u kontekstu upravljanja.

Buble (2011) smatra da učinkovit menadžment nije moguć bez utjecaja, inspiriranja, komuniciranja, motiviranja i rješavanja intergrupnih odnosa. Na slici 1. može se uočiti razlika između funkcija upravljanja i funkcija vođenja.

Slika 1. Funkcije upravljanja i vodstva



Izvor: Northouse (2010) prilagođeno prema Kotter (1990)

Iz prethodne slike može se uočiti kako je upravljanje fokusirano više na rezultate i efikasnost, dok se vođenje fokusira na komunikaciju i usmjeravanje ljudi te se kroz povezanost sa ljudima ostvaruju ciljevi organizacije.

## 4. VOĐENJE

Vođenje se može definirati kao funkcija menadžmenta koja potiče ljude na djelovanje. Današnje vođenje razlikuje se od vođenja u prošlosti. Prije je vođenje isključivo bio način na koji se nametala volja menadžera i bespogovorno se izvršavao određeni zadatak. Moć, posebice položajna moć, omogućavala je vođama da naredbama utječu na izvršenje zadataka. U novijoj povijesti uočilo se, pogotovo u poduzećima, da suradnja i međusobno komuniciranje i uvažavanje može dovesti do puno kvalitetnijih učinaka.

Prema Sikavici i sur. (2008) važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju ciljeva. Pokrenuti ljude najteži je i najsloženiji zadatak, pa efikasni menadžer mora biti i efikasni vođa.

Različiti autori dali su različite definicije o pojmu vođenja:

„Vođenje uključuje motiviranje drugih da izvrše zadatke potrebne za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.“ (Hellriegel i Slocum, 1989, navedeno u Buble, 2011).

„Vođenje je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na promicanju interesa organizacije.“ (Griffin, 2002, navedeno u Buble, 2011).

„Vođenje kao menadžerska funkcija koju čini skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenika da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva.“ (Buble 2011).

Proučavajući ove definicije može se doći do zaključka da je svakoj od njih zajedničko upravo motiviranje zaposlenih radi ostvarivanja ciljeva.

Prema Buble (2011) postoje komponente vođenja koje se mogu grupirati u četiri skupine:

1. Motiviranje – sposobnost poticanja drugih da uče, postižu rezultate za sebe, ali i za organizaciju
2. Interpersonalni procesi – interakcija među zaposlenima kojom se razvijaju odnosi među suradnicima. Iako se u organizaciji nastoji razvijati pozitivne odnose među suradnicima,

oni često mogu biti i negativni i mogu dovesti do konflikata. U takvim situacijama vođa ima posebnu ulogu i mora usmjeriti svoje znanje i iskustvo na rješavanje konflikta i poticanje zaposlenika na prihvaćanje različitosti i poticanja komplementarnosti radi postizanja zajedničkih ciljeva.

3. Komuniciranje – je razmjena informacija između suradnika vodeći računa o tome da samo točna i kvalitetna informacija može osigurati produktivnost i ostvarenje organizacijskih ciljeva.
4. Vodstvo – osobina menadžera da osnaži svoje zaposlenike da preuzmu odgovornost za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

#### **4.1. Pojam vodstva**

Prema Belaku (2014) vođenje kao funkcija menadžmenta realizira se kroz vodstvo. Da bi se to ostvarilo potrebno je obuhvatiti i aktivnosti menadžera i aktivnosti vođe. U kontekstu poduzeća, vođe (lideri) su najčešće i menadžeri, ali nisu svi menadžeri i vođe.

Potrebno je uočiti glavne razlike:

- Menadžer upravlja ljudima, a lider ih vodi
- Menadžer ima podređene, a lider ima sljedbenike

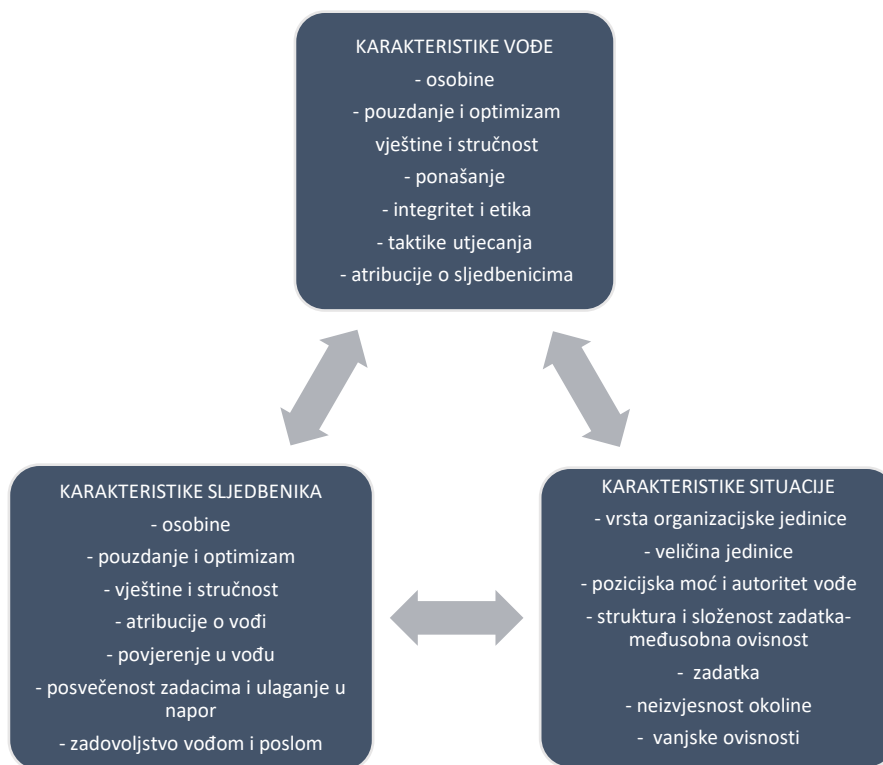
Mnogi autori smatraju da pojmovi vođa i vodstvo nisu isti, nego se samo isprepliću u svojoj interakciji.

Buble (2011) navodi kako postoji veliki broj definicija vodstva, no svaka počiva na sljedećim tezama:

1. Vodstvo je proces
2. Vodstvo uključuje utjecaj
3. Vodstvo se događa u kontekstu grupe
4. Vodstvo uključuje postizanje ciljeva

Vodstvo kao proces može se promatrati kroz ključne komponenta i njihovu međusobnu povezanost što prikazuje slika 2.

Slika 2. Ključne komponente vodstva



Izvor: Buble (2011)

Proučavanjem slike 2 možemo uvidjeti kako sljedbenik i vođa imaju određene zajedničke karakteristike, ali su shvaćene u drugačijem kontekstu. Najvažnija komponenta je povezanost između sljedbenika i vođe, jer će upravo ona, u najvećoj mjeri, odlučivati hoće li se uspješno ostvariti cilj. Svaki ponaosob utječe na onog drugog, lider svojim znanjem i iskustvom, različitim taktikama i interakcijom, a sljedbenik povjerenjem, pouzdanjem te različitim vještinama. Ako nemaju uzajamnu potporu ne mogu uspješno ostvariti ciljeve.

Situacija je element u kojem se odvija interakcija lidera i sljedbenika, ona može biti različita, od dinamičnih situacija pa sve do mirnih i pouzdanih situacija. Lider je upravo taj koji mora nastojati stvoriti okolinu koja će biti kvalitetna za rad. Ponekad situacija može negativno



utjecati na lidera ili sljedbenika, ali ako imaju kvalitetnu komunikaciju tada je vrlo lako stvoriti pozitivnu radnu klimu. Važno je da se ova tri elementa uspješno povezuju i nadopunjuju kako bi se ostvarili zajednički ciljevi.

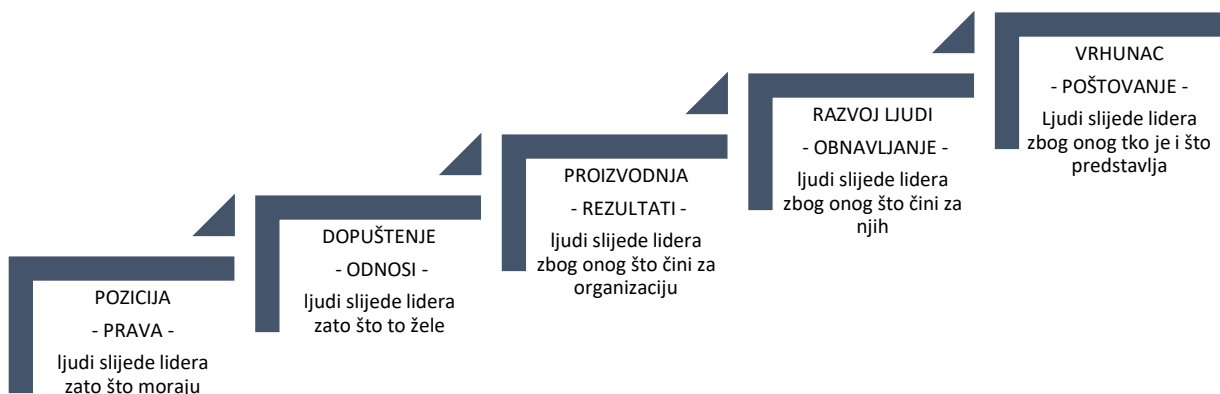
Vodstvo se, prema Belak (2014), može promatrati sa različitih stajališta:

- Vodstvo kao osobina vs. vodstvo kao proces
- Formalno vodstvo vs. spontano vodstvo
- Vodstvo vs. moć, prisila, upravljanje

Ukoliko se promatra pojedinac kao osoba za koju se smatra da je “rođeni“ vođa, tada se govori o vodstvu temeljenom na ljudskim osobinama. Vodstvo kao osobina ukazuje na karakterno čvrstu osobu s urođenim liderskim vještinama i osobu koja se lako izdvaja iz mase.

Međutim, brojna su istraživanja pokazala kako se najčešće definicije vodstva temelje na procesu vođenja. Vodstvo kao proces prema Maxwell (2011) nije pozicija nego dinamičan proces koji ima pet razina efektivnog vodstva (slika 3).

Slika 3. Pet razina vodstva prema Maxwellu



Izvor: Maxwell (2011)

Pojedinci koji su na određenim položajima od kojih se očekuje određena odgovornost, smatraju se formalnim vođama, tj. vođama po funkciji. Takvi vođe ponekad nisu uistinu vođe, već samo organizatori posla, iako neki do njih postanu izuzetno kvalitetni vođe. Pojedinci koji se spontano nametnu jer ih situacija izdvoji, zovu se spontani vođe. Takvi pojedinci se često istaknu toliko da zasjene svog nadređenog, te ih drugi podržavaju i potiču. Njihov stupanj

samopouzdanja jednostavno dolazi do izražaja u svakom pogledu. Svoju karizmu, ali i znanje rado pokazuju bez lažne skromnosti.

Vodstvo u kontekstu moći odnosi se na mogućnost utjecaja na druge. Moć se može koristiti u pozitivnom i negativnom smislu. Kada se moć koristi pozitivno druge potičemo i podržavamo u ostvarivanju zadataka, pomažući im da ostvare svoje ciljeve, da se ne ustručavaju pokazati svoje znanje i vještine. Svako utjerivanje straha, nametanje svojih uvjerenja bez mogućnosti odbijanja ili rasprave, prijetnje, sve su to učinci korištenja moći u negativnom smislu. Korištenjem prisile kao moći takvi ljudi ne vode računa o ostvarivanju zajedničkih ciljeva već vlastitih.

I Kotter (1990, navedeno u Buble, 2010) naglašava da između upravljanja i vođenja postoji značajna razlika. Prema autoru glavna funkcija upravljanja je omogućiti red i dosljednost, dok je primarna funkcija vodstva izazvati promjene i pokret. No ove dvije funkcije se moraju međusobno nadopunjavati jer obje podrazumijevaju rad s ljudima i jedino zajedno mogu potaknuti ljude da se vode organizacijskim vrijednostima i ostvaruju organizacijske ciljeve.

## **4.2. pristupi i stilovi vodstva**

### 4.2.1. pristupi vodstvu

Buble (2011) prema različitim istraživanjima klasificira tri temeljna pristupa:

1. pristup osobina
2. Bihevioralni pristup
3. Situacijski pristup

#### *4.2.1.1. pristup osobina*

Najstariji pristup vođenju je pristup osobinama, koji je jedan od temelja razvijanja samog vođe. Osobine su uglavnom tema psihologa koji nastoje objasniti koje osobine treba posjedovati uspješni vođa. Tako su se kroz različita istraživanja tijekom godina pojavile različite osobine koje su definirale uspješne ljude, nazivajući ih „velikim ljudima“, univerzalnih i karizmatičkih osobina, s visokom razinom samopouzdanja i energičnosti.

Proučavajući mnoga istraživanja Northouse (2010) dolazi do zaključka da osobine kao što su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost čine glavninu osobina koje vođa treba posjedovati.

### ***Inteligencija***

Kada se govori o inteligenciji, općenito se govori općoj inteligenciji, za koju se smatra da je u većem djelu urođena, ali da se može i poboljšati učenjem. Ova inteligencija svakako doprinosi osobnosti vođe, ali nije ključna u postizanju uspjeha u životu i poslu. Buble (2011) navodi da kada se kvocijent inteligencije vođe uvelike razlikuje od kvocijenta inteligencije sljedbenika može doći do komunikacijski poteškoća i barijera.

U suvremenom vodstvu ističe se tzv. emocionalna inteligencija. „Emocionalna inteligencija se može definirati kao skup obilježja koji sadržavaju osobne kompetencije i društvene kompetencije.“ (Belak, 2014). Temelji se na svladavanju vlastitih osjećaja i reakcija na ponašanje drugih ljudi. Prema Belaku (2014) postoje tri glavna modela emocionalne inteligencije:

- Model sposobnosti
- Miješani model
- Model obilježja

Prema modelu sposobnosti emocionalna inteligencija se mjeri MSCEIT testom (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) koji obuhvaća skup psihičkih sposobnosti. Miješani model, pomoću kojeg se najčešće prikazuje emocionalna inteligencija, obuhvaća skup vještina kao što su samokontrola, samosvijest, društvene kompetencije i razumijevanje te motiviranje. Prema modelu obilježja objašnjava se da svaki vođa procjeni svoju emocionalnu stabilnost, te uoči na čemu bi morao više raditi kako bi se poboljšao i unaprijedio. Emocionalna inteligencija poboljšava intelektualnu inteligenciju, te ju je važno razvijati i djelovati u skladu s njom. Također se spominje i duhovna inteligencija koja se smatra temeljem prethodne dvije inteligencije.

### ***Samopouzdanje***

Svaki vođa kako bi mogao utjecati na druge mora imati visok stupanj samopouzdanja, jer svojim samopouzdanjem utječe na samopouzdanje svojih suradnika i potiče ih na izvršavanje

zadataka te stvara međusobno povjerenje. Ukoliko je samopouzdanje nisko, tada i realizacija samog zadatka može biti neuspješna što može utjecati na demotiviranost suradnika, ali i samog vođe. Ali i pretjerano samopouzdanje kod vođe može imati kontraproduktivno djelovanje jer će ga se smatrati bahatim i netolerantnim.

### ***Odlučnost***

Osobina koja karakterizira obilježja kao što su inicijativa, ustrajnost, energičnost i dominacija. U trenutcima kada treba donijeti odluku i usmjeriti sljedbenike ova osobina dolazi do izražaja. Vođa koji preuzme inicijativu te pokrene na akciju smatra se proaktivnim vođom koji zna što mu je cilj i ide prema njemu, ne čeka da netko drugi preuzme odgovornost i rizik. Svakako da mu je lakše donijeti odluku ako ima tim koji pokazuje poštovanje i zahvalu, ali i suosjeća ukoliko dođe do lošijih rezultata.

### ***Integritet (poštenje)***

S ovom osobinom su povezani pojmovi kao što su lojalnost, povjerenje, održavanje obećanja i odgovornost. Vođa koji drži do svojih vrijednosti i principa, te isto zahtjeva od svojih sljedbenika može očekivati uzajamno povjerenje. Poštenje je vrlo važno ne samo u poslovnom svijetu nego i u svakodnevnom životu. To je osobina koja razvija kvalitetan odnos s ljudima i pomoću koje stvaramo suradnike. Vođa mora svojim primjerom pokazati važnost međusobnog povjerenja, jer ako izgubi vjerodostojnost i okrene se lažima teško će ostvariti zacrtane ciljeve.

### ***Društvenost***

Važnost ove osobine ogleda se u tome da vođa treba biti susretljiv, prijateljski raspoložen, taktičan, ali istovremeno i autoritativan. Stvaranje dobrih socijalnih odnosa među suradnicima i rješavanja konflikata na razuman način put je ka uspješnom vođi.

Pristup osobina je temeljen na dugogodišnjem istraživanju koji u fokus stavlja vođu, što omogućava detaljniju analizu njegovih osobnih karakteristika i obilježja koje vođa mora imati, a koje ga izdvajaju od drugih. Osim prednosti postoje i nedostaci koji se očituju u tome da se osobine vodstva nisu povezivale s rezultatima vodstva, već samo s individualnim osobinama. Prema Buble (2011) osnovno je ograničenje pristupa osobina u njegovom fokusu na primarne fizičke i osobne karakteristike. Usprkos svim ograničenjima treba znati da vještina komunikacije i socijalne karakteristike mogu iznimno doprinijeti uspješnosti vođe.

#### *4.2.1.2. Bihevioralan pristup*

Dok se osobine smatraju da su urođene ili nasljedne te da su nepromjenjive, pristup temeljen na vještinama sugerira da je za vodstvo potrebno znanje i određene vještine koje se mogu steći obrazovanjem i iskustvom.

Katz (1955) navodi da sposobnosti predstavljaju ono što vođa jest, a vještine ono što vođa može postići. Vještine se mogu usavršiti, odnosno usavršiti se može način na koji vođa koristi svoje znanje da postigne zacrtani cilj. Prema Katzu (1955) postoje tehničke vještine, međuljudske vještine i konceptualne vještine.

##### ***Tehničke vještine***

Predstavljaju sposobnost znanja i stručnosti vezanih za metode, procese i opremu u određenom području. Vrlo je važno znati proučavati i usmjeravati same zadatke, također se smatraju najvažnijim vještinama prilikom stvaranja proizvoda. U samoj organizaciji posla vezana su za pravila, strukturu i upravljanje. Poznavanje tehničkih svojstava proizvoda omogućuje primjenu različitih znanja i iskustava te korištenje tehnike za rješavanje problema. Može se reći da tehničke vještine dolaze više do izražaja na nižim i srednjim razinama upravljanja, a manje na višim razinama upravljanja.

##### ***Međuljudske vještine***

Međuljudske vještine predstavljaju sposobnost vođe da radi s ljudima i da zna upravljati ljudima, na način da ga oni prihvaćaju i slijede njegove ideje. Svoja gledišta prilagođava skupini te prihvaća stavove i mišljenja drugih. Zna stvoriti radnu atmosferu u kojoj vlada povjerenje zaposlenih, osjećaj sigurnosti i zadovoljstva. Vođa koji posjeduje ove vještine socijalno je osjetljiv i zna prepoznati potrebe drugih, te donosi odluke u skladu s tim. U novije vrijeme sve se više govori o važnosti empatija kao jedene od ključnih komponenti emocionalne inteligencije jer samo lideri s visokom razinom empatije mogu kreirati kvalitetno i ugodno radno okruženje u kojem zaposlenici ne ostvaruju samo organizacijske ciljeve, nego i svoje osobne i profesionalne ciljeve.

##### ***Konceptualne vještine***

Konceptualne vještine su najvažnije na višim razinama gdje je potrebno znanje i sposobnost donošenja strateških odluka. Konceptualne vještine su povezane sa sagledavanjem šire slike,

definiranja vizije i implementiranje ideja. Predstavljaju sposobnost analiziranja događaja i uočavanje trendova, prepoznavanje prilika te različitih prijetnji.

Vođa bi trebao posjedovati sve tri vještine da bi uspješno mogao voditi i funkcionirati. Neke vještine treba posjedovati u većoj mjeri neke u manjoj ovisno o razinama na kojoj se nalazi.

Buble (2011) navodi i tzv. model vještina kojeg karakterizira odnos znanja i vještine vođe, te sposobnosti vođe, tj. performansi vođe. Smatra se da kroz edukaciju i iskustvo vođa može naučiti i usavršiti svoje vještine. Mumford i sur. (2000, navedeno u Norhousu, 2010) navode da se model vještina sastoji od pet različitih komponenti: kompetencija, individualnih obilježja, rezultata vodstva, iskustva u karijeri i utjecaju okoline. Svaka od ovih skupina odnosi se na širok raspon sposobnosti koje se mogu naučiti i razviti.

Zaključno se može reći da je bihevioralan pristup onaj koji ima niz obilježja koje znatno mogu utjecati na uspjeh vođe. Sadrži niz varijabli koje imaju utjecaj na složenost vodstava, ali stavlja naglasak da se ove vještine mogu naučiti i usavršiti kroz različite edukacijske programe.

#### *4.2.1.3. Situacijski pristup*

Autori ovog pristupa su Hersey i Blanchard (1993). Prema autorima postoje tri skupine značajki koje definiraju situacije vođenja:

1. Stupanj spremnosti djelatnika – ovisi o:
  - kompetentnosti podređenih - koje su vještine i znanja podređenih
  - angažiranosti podređenih – koju razinu motiviranosti i samopouzdanja podređeni posjeduju
2. Stupanj usmjeravanja podređenih – vođa mora odrediti način na koji će usmjeravati podređene dajući im određene instrukcije za izvršavanje zadatka. Potrebno je jasno dati upute i nadzirati postizanje rezultata.
3. Stupanj potpore i podrške zaposlenima – važno je voditi brigu o podređenima te ih poticati i motivirati kako bi ostvarili uspjeh.

Jedan od najraširenijih pristupa polazi od pretpostavke da se vođa mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija. Kako bi znao što je potrebno u određenoj situaciji vođa mora vrednovati svoje zaposlenike, i odrediti koliko su sposobni odraditi zadatak. Stil vodstva se mijenja od dirigirajućeg do podržavajućeg, ovisno o sposobnostima zaposlenih.

Situacijski pristup je vrlo lako primjenjiv i razumljiv u svim razinama vodstva. Bit je da vođa shvati da isti stil vodstva ne može primjenjivati u svakoj situaciji, već se mora prilagoditi ovisno o situaciji. Međutim, situacijski pristup nije dovoljno istražen, te se postavljaju dodatna pitanja vezana za razvoj ovog pristupa. Prema Northouse (2010) postoje ograničenja vezana za nejasno objašnjenje razvojnih faza, težine sposobnosti i spremnosti na različitim razinama i utjecaja demografskih obilježja na situacijsko vodstvo. Nadalje, ovaj pristup se može kritizirati i sa praktičnog stajališta jer ne rješava pitanje pojedinačnog i grupnog vodstva u organizaciji.

Zaključno, situacijski pristup je vrlo praktičan i može se lako primijeniti i objasniti za gotovo sve vrste zadatka, ali ga je potrebno dodatno istražiti.

#### **4.2.2. Stilovi vodstva**

Stilovi vodstva predstavljaju način ponašanja i pristup menadžera prema podređenima. Kako i na koji način surađuje i delegira zadatke, te način motiviranja zaposlenika u svrhu uspješnog obavljanja zadatka. Postoje različiti stilovi vođenja, neki od njih su vezani za osobnost vođe, način na koji koristi svoju moć i osobnost, dok neki stilovi su vezani uz procesne teorije koje se odnose na interakciju između vođe i podređenih, te situacije koje dovode do formiranja samog stila. Stilovi vodstva kreću se od onih najstrožih pa sve do onih slobodnijih. Koji će stil vodstva vođa koristiti ovisi o mnogim faktorima i organizacijskim očekivanjima.

Postoje tri osnovna stila vodstva, koja se ujedno zovu vodstvo temeljeno na ovlasti, a njih su zajedničkim istraživanjem utvrdili Lewin, Lippit, White (1939, navedeno u Belak, 2014):

- Autokratski
- Demokratski
- *Laissez fair*

##### ***Autokratski stil***

Ovaj stil se odnosi na menadžere koji koriste pozicijsku moć i iskorištavaju svoju poziciju kao nešto s čim utječu na zaposlenike. Fokusirani su na izdavanje naloga i naredbi te očekuju da se one i izvrše. Nadalje, u manjoj mjeri koriste motivaciju kao instrument obavljanja zadataka i podržavanja zaposlenih u njihovom razvoju. Autokratski stil u organizaciji također može biti efikasan jer menadžer donosi brze i uvjerene odluke, zahtjeva disciplinu i jasno raspoređuje

zadatke. Kod ovakvog stila vođenja poruke idu u jednom smjeru i to od nadređenog prema podređenom, što znači da je vođa ovdje dominantan.

**Eksploatatorsko-autokratski stil vodstva** naziva se još i diktatorski stil. Ovaj stil je najstroži i vođa se prema podređenima odnosi nepovjerljivo, komunikacija je minimalna, a zaposlenici rade u strahu i s prijetnjama, bez nagrađivanja i motivacije. **Neurokratski stil** je stil koji je orijentiran na zadatke kojeg treba obaviti bez obzira na sve, a zaposlenici moraju obaviti taj zadatak bespogovorno, ali u strahu što dodatno narušava njihovu volju i želju za radom i stvara lošu radnu atmosferu. **Dobronamjerno- autokratski stil** orijentiran je istodobno i na ljude i na zadatke. Vođa donosi sam odluke i uz minimalne konzultacije sa zaposlenima, ali ipak omogućuje razvoj zaposlenika iako prema vlastitom planu. Kod ovog stila atmosfera je više opuštena, ali još uvijek je prisutan autoritet pojedinca. **Paternalistički stil** podrazumijeva način vođenja gdje se vođa prema svojim zaposlenima odnosi kao „otac“ odnosno stvara obitelj unutar organizacije. U ovom stilu dominira orijentacija na ljude, ali ponekad ona može biti prevelika, jer se zaposlenici često mogu opustiti znajući da će nadređeni uvijek sve riješiti, što dodatno smanjuje njihov trud da sudjeluju u obavljanju zadatka. **Birokratski stil** temeljen je na „službenim dužnostima“ svakog pojedinca prema strogim pravilima. Kod ovog stila može se gušiti kreativnost i inovativnost pojedinca.

### ***Demokratski stil***

Kod ovog stila dominantna je suradnja između nadređenog i podređenih. Vođa u konačnici donosi odluku, ali uvijek uzima u obzir mišljenja i prijedloge svojih podređenih. Oni su informirani o samom zadatku i njegovim ciljevima. Komunikacija je dvosmjerna i dozvoljeno je iznositi svoja mišljenja u svakom trenutku bez straha i frustracije. Demokratski stil se smatra kao idealan način vođenja jer se postiže zadovoljstvo svih koji rade na zadatku, iako kod ovog stila potrebno je puno više vremena, ali i može doći do umanjivanja autoriteta vođe što svakako nije pozitivno.

**Konzultativni stil vodstva**, što i sama riječ kaže, odnosi se na to da vođa rado surađuje s svojim podređenima i konzultira se prije donošenja odluke. Vjeruje znanju i vještinama svojih sljedbenika te ih smatra dovoljno sposobnima da im dopušta iznošenje prijedloga. **Participativni stil vodstava** potiče kreativnost i inovativnost sljedbenika, što dodatno povećava povjerenje u timu. **Samoupravni stil** podrazumijeva zajedničko upravljanje zaposlenika i menadžera, ali korištenje ovog stila prije svega ovisi o situaciji.



### *Laissez – faire stil ( delegacijski stil)*

Značenje ovog stila je u tome što vođa nastoji prepustiti odgovornost i moć samom timu. Komunikacija je ovdje ravnomjerna, te uloga vođe kao da i ne postoji. Nadređeni u potpunosti ima povjerenje u svoje podređene jer ih smatra stručnim i sposobnim, te im u potpunosti prepušta obavljanje zadatka. Ovdje je izražena kreativnost i zadovoljstvo suradnika jer se u potpunosti mogu pokazati. Vođa koordinira i delegira zadacima, što je vrlo važno, i u ovome se očituje njegova uloga, ali mora biti oprezan jer se prevelika sloboda može zloupotrijebiti.

S obzirom na veliki broj različitih stilova vodstva može se reći da se ne može koristiti samo jedan stil u svakoj situaciji. Upravo kombinacija različitih stilova i umijeće korištenja pojedinog stila ovisno o situaciji smatra se jednom od karakteristika uspješnog lidera. U situacijama kada je riječ o novim zaposlenicima koji nisu upoznati s poslom i trebaju naučiti, tada se primjenjuje autokratski (dobronamjerni) stil vođenja, sve dok podređeni ne nauče i ne steknu određeni stupanj sigurnosti. Ukoliko je riječ o timskim radu u kojem zaposlenici znaju svoj posao, stručni su , tada je vrlo lako primijeniti demokratski stil. Dok kod delegacijskog stila postoji veliko povjerenje, stručnost i znanje među suradnicima.

Prema Belaku (2014) jedan od najpoznatiji modela ponašanja menadžera koji se pojavio još 1960ih godina je menadžerska mreža. Menadžersku mrežu, prema autoru, karakterizira dva usmjerenja:

- usmjerenje na ljude
- usmjerenje na proizvodnju

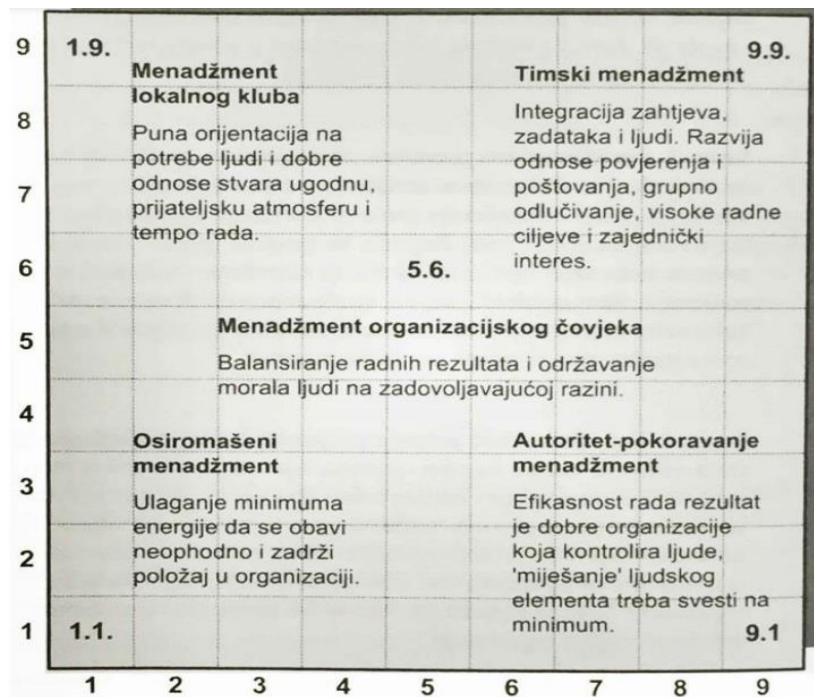
Usmjerenje na ljude pokazuje kako se vođa ponaša prema ljudima i na koji način postiže da ljudi obavljaju svoj dio zadatka kako bi se ispunio zacrtani cilj. Usmjerenje na ljude ukazuje na međusobne odnose i način komuniciranja u timu.

Usmjerenje na proizvodnju odnosi se na to kako se vođa odnosi prema zadacima koji mu daje organizacija, te donošenje kvalitetnih odluka u svrhu ostvarivanja ciljeva.

Usmjerenje na ljude i usmjerenje na proizvodnju postavljeno je kroz devet stupnjeva, gdje je usmjerenje na rezultate postavljeno horizontalno, dok je usmjerenje na odnose s ljudima postavljeno vertikalno. Tako dobivena menadžerska mreža sadrži 81 stil vodstva, od kojih su

Blake i Mouton (1964, navedeno u Belaku, 2014) istaknuli pet glavnih stilova vodstva, što je prikazano na slici 4.

Slika 4. Menadžerska mreža Blake i Mouton (1964)



Izvor: Belak (2014)

Određivanje vlastitog stila vodstva povezano je sa osobinama koje vođa posjeduje. Način na koji će se odnositi prema podređenima pokazuje njegovu odgovornost, ali i moralne principe koje posjeduje i poštuje. Zbog toga je nužno, kada je riječ o vodstvu, govoriti o etici i društvenoj odgovornosti, o čemu će više biti riječ u sljedećem poglavlju.

### 4.3. Etika i društvena odgovornost vodstva

Predmet proučavanja etike je utvrđivanje pravila moralnog ponašanja pojedinca koje je povezano etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom. Ponašanje unutar organizacije, ali i organizacije prema okolini temeljeno je na različitim gledištima i saznanjima, ali se sve svodi na dobro ili loše upravljanje. S aspekta vodstva, proučava se ponašanje i odnos vođe prema

podređenima i njegovu djelotvornost. Etička teorija vodstava veže uz ponašanje vođe i karakter vođe.

Etička teorija koja se odnosi na ponašanje vođe tiče se njegovih posljedica, ali i njegovih dužnosti i pravila. Prema Northousu (2014) razlikujemo dvije teorije – teleološku i deontološku. Teleološka teorija odnosi se na prosudbu da li će i na koji način utjecati dobro ili loše ponašanje pojedinca i kakve će posljedice donijeti. Kod deontološke teorije je riječ o dužnostima koje vođa ima prema svojim podređenima, te moralnu obvezu i odgovornost da učini ono što je najbolje.

Teorije koje se odnose na karakter vođe, tiču se vrlina i obilježja koje ima vođa. Prema ovoj teoriji potrebno je ukazivati vođama kakvi trebaju biti, a ne što trebaju raditi. Razlikujemo deskriptive i normativne etičke teorije. Prema Buble (2011) deskriptivna teorija odnosi se na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Također pravi komparacije između različitih moralnih sustava i zakona, vjerovanja i principa. Normativna teorija nastoji sustavno otkriti i razviti glavne principe moralnih vrijednosti nekog moralnog sustava.

Daft (1997) navodi kako se pri donošenju odluka vođe često koriste normativnom etikom u okviru koje su za njih važna četiri pristupa:

- Utilitarni pristup - propisuje etičke standarde za menadžere koji se odnose na ciljeve, efikasnost i sukob interesa, usmjerena na učinke ne na motiv
- Individualistički pristup - najbolja je ona alternativa koja promovira osobne interese na dugi rok
- Moralno-pravni pristup - etički korektna odluka je ona koja najbolje podržava prava onih ljudi na koje utječe
- Pristup pravde - moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju

Etika je vrlo važna za sam proces vodstva jer vođa utječe na druge kako bi se ostvari određeni cilj. Svojim utjecajem na druge ima veliku odgovornost i teret, pa je razumljivo da su etički principi u središtu vodstva. Autor navodi pet osnovnih etičkih principa: poštovanje, služenje, pravednost, iskrenost i zajedništvo.

Društvena odgovornost vodstva prije svega ogleda se u činjenju dobrih i pravih stvari za dobrobit društva i zajednice.

I etika i društvena odgovornost trebaju biti u centru vođenja kao procesa u kojem svako ponašanje izravno utječe na ljude i zajednicu. Stvaranje pozitivne etičke klime nastoji se unaprijediti međusobni odnosi i na taj način poboljšati poslovanje. Potrebno je pokazati primjerom i utvrditi etičke kodekse ponašanja te prijaviti svako neetično ponašanje u organizaciji, ali i društvu. Ukoliko se svi budu pridržavali moralnih vrijednosti i etičkih kodeksa, vrlo lako će se uspostaviti etički principi na kojima će se temeljiti vodstvo i poslovanje.

## **5. KARAKTERISTIKE LIDERA**

Sam pojam lider usko se veže ili čak izjednačava s pojmom menadžer. Iako, kako je već navedeno u prvom djelu rada, upravljanje i vođenje nisu istoznačnice, za održivi uspjeh i stvaranje dugoročne konkurentne prednosti dobar menadžer mora imati osobine dobrog lidera, kao što i lider, uz razvijene konceptualne vještine mora imati i osobine dobrog menadžera.

### **5.1. Osobine lidera**

Lider je osoba koja inspirira druge i potiče ih na akciju te svojim primjerom stvara motivirajuću radnu atmosferu u kojoj će suradnici dat sve od sebe kako bi ostvarili ciljeve organizacije.

Prema Caroselli (2014) lideri rade na osobnom razvoju jer samo tako mogu usmjeravati svoje suradnike da i oni ostvarivanjem organizacijskih ciljeva, ostvaruju i svoje osobne ciljeve.

Prema Belaku (2014) tri osnovne karakteristike dobrog lidera trebaju biti: odgovarajuće sposobnosti, moć, motivacija.

Iako, se i lideri razlikuju jedni od drugih postoji set osobnosti koji su karakteristični za uspješne lidere. Uspješni lideri su vizionari, imaju karizmu, kompetencije i znanje kako sa svojim suradnicima iskomunicirati tu viziju i osnažiti ih da i oni svojevolumno i motivirano doprinose ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Uspješni lideri sebe ne smatraju vrhovnim vođama, već osobama koje znaju kako i kome usmjeriti pojedini zadatak i na koji način osnažiti suradnike da razviju svoje sposobnosti i vještine. Stvarajući takvu radnu klimu, suradnici će puno aktivnije i opuštenije raditi, te će se truditi ostvariti svoje potencijale, a pri tome će imati podršku svog nadređenog. Povjerenje koje

se stvori između suradnika neprocjenjivi je alat koji omogućava uspješno poslovanje organizacije.

Biti vizionar je sposobnost koja lidera „gura naprijed“. Lider zna što želi i na koji način će to ostvariti. Gledanjem unaprijed i ostvarivanje zacrtanih ciljeva lider svojim primjerom potiče i druge da zajedno s njime teže ostvarivanju uspjeha. Svojim radom nastoji postići ono što što je zamislio i što smatra da bi bilo korisno i efikasno. Obzirom da su lideri osobe s razvijenim konceptualnim vještinama može se dogoditi da njegovu viziju ne prepoznaju i ne razumiju svi suradnici. Karakteristika uspješnog lidera je entuzijazam koji mu pomaže da ne odustane kad je najteže. Prema Ciampa i sur. (2007) uspješna vizija najprije nastaje u umu menadžera kao rezultat njegova stila i poslovne situacije s kojom se mora suočiti. Ta vizija tijekom postupnih i međusobno isprepletenih etapa pročišćavanja, provjeravanja i izlaganja činjenicama i ljudima naposljetku može prerasti u zajedničku viziju koja će nadahnuti ljude i dati viši smisao njihovim zajedničkim naporima.

Karizma je unutarnja osobnost lidera. „Ono nešto“ što osobu izdvaja iz grupe. Da li se karizma može razviti ili je urođena sposobnost? Postoje različita istraživanja na tu temu, ali prema mnogim autorima smatra se da je karizma određenim djelom urođena, ali da se kroz život može razvijati. Cabane (2012, navedeno u Belak, 2014) smatra da većina ljudi prepoznaje karizmatične osobe koje ih privlače nevidljivim magnetizmom koji i sami često ne mogu objasniti. Autor, međutim, upozorava da postoje dvije vrste karizmatičnih lidera:

- Pravi odnosno pozitivni i
- Pogrešni odnosno negativni.

Pozitivni karizmatični lideri zrače pozitivnom energijom, razvijaju međusobno uvažavanje i povjerenje, imaju emocionalnu inteligenciju i demonstriraju pristojnost, ljubaznost i toplinu.

Negativno karizmatični lideri su manipulativni i neiskreni, po prirodi su skloni prisili i okrutni, te obmanjuju ljude.

Zaključno, može se reći da su pozitivno karizmatični lideri prihvatljivi, a negativno karizmatični lideri neprihvatljivi u svakom smislu.

Prema Cabanu (2012, navedeno u Belak, 2014) postoje četiri osnovna stila karizme:

- Karizma fokusiranja
- Vizionarska karizma

- Karizma dobrote
- Karizma moći

Svaki od ovih stilova nije ni dobar ni loš sam za sebe, ovisno od situacije neki su prijeko potrebni, dok neki nisu poželjni. Autor ističe, kako su najbolji stilovi karizme oni koji se poklapaju s osobnošću lidera, a uklapaju se u situaciju.

Kompetencija je vezana uz znanje, vještine i način ponašanja koje posjeduje lider. Prema Belaku (2014) kompetencije bi se mogle nazvati kvalifikacijama lidera. Neke od bitnih kompetencija su funkcionalna i tehnička znanja., sposobnost rješavanja problema, kreativnost, agilnost, samokontrola, strpljivost, inovativnost i mnoga druga.

Komunikativnost je vrlo važna osobina koju lider mora imati razvijenu kako bi ostvario uspješnu razmjenu informacija i socijalnu interakciju. O načinu komuniciranja uvelike će ovisiti i postizanje zacrtanih ciljeva kao i uspješnost samog menadžera.

Svaki uspješan lider uz sve svoje pozitivne osobine neće moći biti uspješan ukoliko ne zna upravljati samim sobom. Svaki posao donosi određeni stupanj stresa i napetosti, da bi uspješno ostvario zadatak, a pri tome bio uzor svojim sljedbenicima, mora biti discipliniran i zadržati unutarnji mir i stabilnost. Prema Ciampa i sur. (2007) postoje tri stajališta upravljanja samim sobom: svijest o vlastitoj ličnosti, menadžerski stil te savjetovanje. Kada nauči upravljati samim sobom kroz određene situacije, tada će uspješno upravljati i drugima i postići uspjeh u zacrtanim zadacima.

Pojam koji se u novije vrijeme veže uz karakteristike lidera jest autentičnost. Autentični lider je istinit, iskren, jedinstven lider. „Autentično liderstvo je predstavljeno kao pristup koji stvara uvjete za veće povjerenje, što pomaže ljudima da nadograđuju svoje snage i da budu pozitivniji, da prošire svoje razmišljanje, da dodaju vrijednost i osjećaj za ono što je ispravno za svoje odluke i da poboljšaju ukupnu učinkovitost njihove organizacije tijekom vremena“ (Avolio i sur., 2004). Lider osoba koja vodi i motivira, a ako se doda autentičnost tada je to originalno i jedinstveno vođenje svojih ljudi ka ostvarivanju cilja. Autentični lider vodi na način da daje sve od sebe i da su mu važni uspjeh i napredak tima, a ne toliko novac i slava. Iskrenost i povjerenje koje imaju suradnici prema njemu, oblikuju ga kao uspješnog vođu.

Prema Northouse (2013) karakteristike autentičnog lidera su:

- Samosvjesnost – svjesnost pojedinca o svojim sposobnostima, inteligenciji, emocijama, ali i o slabostima, te na koji način utječu na druge.

- Internalizirana moralna perspektiva – odnosi se na samoregulacijski proces gdje lider brine o svojim moralnim i etičkim standardima i vrijednostima.
- Uravnoteženo procesuiranje – Sposobnost pojedinca da obradi informacije koje dobiva i da ih procesuiraju prije donošenja bilo kakve odluke.
- Relacijska transparentnost – očituje se da pojedinac sebe prikaže onakav kakav je, sve svoje negativne i pozitivne aspekte samog sebe. Važna je otvorena komunikacija i povezivanje kroz povjerenje i prihvaćanje.

Istraživanje koje je provela Beddoes – Jones (2012) rezultiralo je stvaranjem novog modela o autentičnom liderstvu u kojem se isprepliću psihološka i filozofska percepcija osobnosti. (Slika 5)

Slika 5. Kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog leadership-a

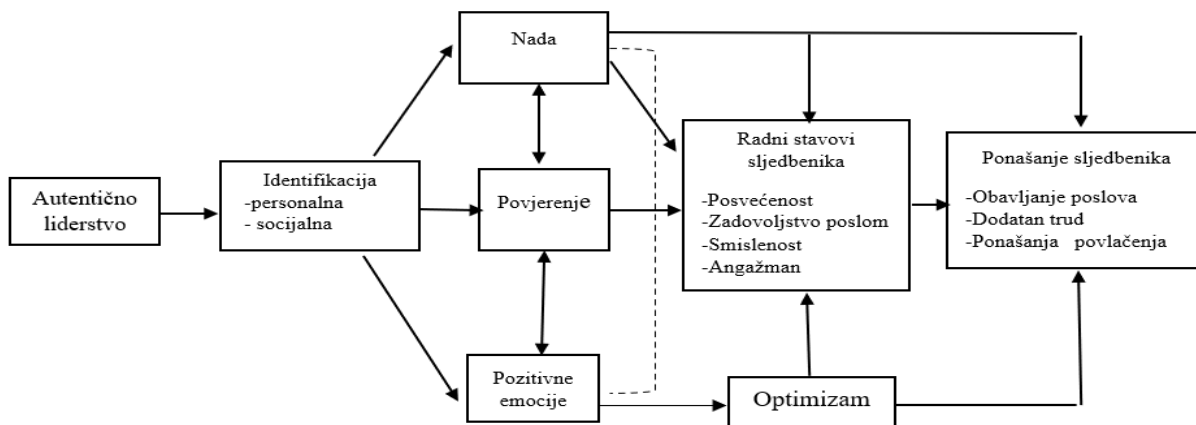


Izvor: Beddoes – Jones (2012)

Važno je da lider posjeduje sve četiri komponente: samosvijest, samoregulaciju i moralne vrijednosti jer u protivnom će doživjeti neuspjeh. Upravo se ovi elementi smatraju stupovima autentičnog liderstva. Kroz samoregulaciju, samosvjesnost i moralne akcije i vrline lider se oblikuje kao osoba koja je jedinstvena i na taj način postiže autentičnost.

Autentično liderstvo je „vlastiti način vođenja“, nitko ne može biti „svoj“ imitirajući druge. Može se učiti iz tuđih grešaka i na taj način graditi sebe i stvarati jedinstvenost u načinu vođenja, no svaki bi lider trebao izabrati njemu svojstven način i put vođenja.

Slika 6. Predloženi okvir za povezivanje autentičnog vodstva sa stavovima i ponašanjima sljedbenika



Izvor: Avolio i dr. (2004)

Kao što je vidljivo na slici 6 vođenje vlastitim vrijednostima i etičkim principima temelj je autentičnog liderstva. Autentični lider polazi od samog sebe, radi na svojim osobinama koje se razvijaju kroz život. Da bi postao uspješan potreban je proces, a kroz taj proces važno je da bude svjestan svojih pozitivnih i negativnih strana. Autentični lider stvara povjerenje i pozitivno ozračje među suradnicima, a svojom iskrenošću i karizmom postaje inspiracija i poticaj drugima da ga slijede.

## 5.2. Vještine uspješnog lidera

Biti uspješan lider nije rezervirano samo za pojedince. To je vještina koja se može razvijati i usavršavati.

Raznolikost vještina daje uspješnom lideru poticaj da krene naprijed i da poveća svoje samopouzdanje. Lider koji zna na koji način iskoristiti svoje potencijale u određenim situacijama smatra se sposobnim za vodstvo. Buble (2010) navodi nekoliko vještina koje svaki uspješan lider treba posjedovati: motiviranje drugih, delegiranje, komuniciranje, osnaživanje suradnika (vještine razvoja podređenih) i vještine upravljanja drugima.



### 5.2.1. Motiviranje

„Motivacija predstavlja svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi.“ (Buble, 2010). Motivacija može biti ekstrinzična i intrinzična. Ekstrinzičnom motivacijom se smatra ostvarivanje određenog rezultata. Svojim postupcima lider utječe na zaposlenike kako bi se izvršio određeni zadatak. Lider može i pozitivno i negativno utjecati na svoje zaposlenike. Kroz negativni utjecaj očituje se strah i prijetnja prema zaposlenicima gdje oni bespogovorno izvršavaju zadane zadatke. Pozitivni utjecaj, prema kojem se nastoji usmjeriti, djeluje na način da kroz svoje ponašanje nastoji potaknuti i usmjeriti svoje zaposlenike kako bi oni dali svoj maksimum u poslu. S druge strane, intrinzična motivacija je sve ono što neku osobu navodi na djelovanje i aktivnost, pomaže joj u razvoju znanja i vještina. Ova motivacija predstavlja zadovoljenje vlastitih potreba kao što su želja za napredovanjem, pripadanjem socijalnoj grupi, izazovnosti rada, ostvarenje i samopoštovanje.

Brojni faktori utječu na motivaciju kao što su individualne karakteristike, karakteristike posla, organizacijske karakteristike.

Povezanost ova tri faktora prikazat će se na sljedećoj slici 7.

Slika 7. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: Hellriegel i Slocum (1989, navedeno u Buble, 2011)

Sve ove interakcije se moraju uzeti u obzir prilikom stvaranja sustava motiviranja. Da bi se taj sustav osigurao potrebno je koristiti određene strategije motivacije, a prema Buble (2011) one mogu biti:

- Strategije materijalne motivacije
- Strategije nematerijalne motivacije

Strategije materijalne motivacije odnose se na materijalno zadovoljavanje potreba zaposlenika, one nisu jednodimenzionalne već se mogu klasificirati s dva aspekta: s aspekta stupnja izravnosti i s aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja. Kada se govori o materijalnoj motivaciji ona se prije svega tiče novčanih oblika. Povećanje plaće i različite stimulacije, kao i sam sustav nagrađivanja, moraju proporcionalno rasti s rezultatima koje je ostvario zaposlenik.

Strategije nematerijalne stimulacije tiču se mnogih drugih oblika poticaja na rad koje zadovoljavaju zaposlenika. To su između ostalog dizajniranje posla, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i slično. Može se reći da se danas teži motiviranom lideru koji želi promjene, dokazivanje i razvijanje te koji će pridonositi inovacijama i napretku,

pa čak i onda kad se čini da ne ide sve po planu. Prema Belaku (2014) lider prije svega treba imati viziju koju želi ostvariti. Lider koji ima viziju, motivirani je lider. Ukoliko je lider motiviran on će biti sposoban utjecati i motivirati druge kako bi osigurao kontinuitet uspješnog poslovanja. Postoje različiti čimbenici motiviranja pomoću kojih se utječe na ljude. Poštovanje je jedan od najvažnijih čimbenika motivacije. Prije svega osiguravanje međusobnog uvažavanje doprinosi ugodnijoj radnoj atmosferi i dovodi do toga da zaposlenici rado surađuju međusobno. Također je važno pokazati priznanje prema nečijem doprinosu za ostvarivanje ciljeva i na taj način potaknuti ga na daljnje djelovanje. Ukoliko se zaposleniku dodjeli određena odgovornost i na taj način će se motivirati jer će smatrati da nadređeni vjeruju u njegove sposobnosti. Ovo su samo neki utjecajni čimbenici motivacije, ali svaki lider mora individualno procijeniti način kako se odnositi prema suradnicima, te koji način motiviranja će donijeti rezultate.

### **5.2.2. Komunikacijske vještine**

Uspješni lideri moraju znati prenijeti i artikulirati ne samo viziju, misiju i ciljeve organizacije nego i očekivanja koja imaju od svojih suradnika.

U današnje vrijeme kad se komunikacija najviše provodi putem elektroničnih medija, prvenstveno zbog brzine i prijenosa informacija ova vještina dobiva na sve većem značaju. Prema Buble (2011) vođa svoje informacije prikuplja iz interne i eksterne okoline te nakon njihove obrade uspostavlja komunikaciju koja ima za cilj utjecaj na zaposlene i poticaj na aktivnosti i suradnju. Prilikom konverzacije vođa koristi različite metode i procese komuniciranja pri čemu treba voditi računa da sam proces komuniciranja nije samo proces prijenos informacija, već i prijenos stavova, mišljenja, osjećaja i želja.

Najvažniji oblik koji koristi lider je interpersonalno komuniciranje, tj. komuniciranje licem u lice. U tom načinu komunikacije vrlo je važno kako se on odnosi prema sugovorniku i na koji način prezentira svoje stavove. Takav oblik komuniciranja znači da lider osigurava informacije, daje instrukcije te utječe na svoje suradnike i ukazuje im kako treba djelovati. Pri samom komuniciranju lider može koristiti brojne kanale komunikacije, kako formalne tako i neformalne. Daft (2008, navedeno u Buble, 2011) govori da je za vođu važno znati da svaki komunikacijski kanal ima svoje prednosti i nedostatke, te da svaki može biti efektivno sredstvo komuniciranja u primjerenim okolnostima. Koji će od tih kanala odabrati ovisi isključivo je li poruka rutinska ili nerutinska.

Razlikujemo dva oblika interpersonalnog komuniciranja: (Buble, 2011)

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija

Oba su oblika važna u interpersonalnom komuniciranju, a ponekad se mogu koristiti istovremeno.

Verbalna komunikacija predstavlja način pri kojem se koristi prirodan jezik, pismenim ili usmenim komuniciranjem. Lideri najčešće koriste ovakav oblik komunikacije i tada se najviše ističu vještine govora i prenošenja poruka. Pismeni način komunikacije lideri ne preferiraju jer im oduzima mnogo vremena, iako može biti koristan kada je potrebno informacije čuvati i pohraniti. Danas je pismena komunikacija puno brža i efikasnija jer se koriste elektronički mediji pa je i brza povratna informacija, a ujedno se podaci pohranjuju što pojednostavljuje komunikaciju i u budućnosti.

Neverbalni način komuniciranja je vrlo značajan jer prilikom komunikacije licem u lice, sugovornik će poruku shvatiti onako kako mu je osoba predoči, koristeći različite gestikulacije, tonove, mimike lica itd. Treba naglasiti da je potrebno voditi računa prilikom neverbalne komunikacije kako su poruke shvaćene u određenoj kulturi.

Vještine komuniciranja potrebno je usavršavati i nadograđivati kroz različite edukacije kako bi bio što učinkovitiji. Lider koji zna adekvatno prenijeti viziju, ujedno će motivirati suradnike na ostvarivanje ciljeva.

### **5.2.3. Vještine upravljanja konfliktom**

„Konflikti se još i nazivaju sukob interesa dviju strana, mogu dovesti do poremećaja interpersonalnih odnosa unutar radne skupine, što ometa ostvarivanje ciljeva organizacije“ (Gutić, 2012).

U svakoj organizaciji postoje različiti tipovi ljudi, i upravo ta različitost čini organizaciju jedinstvenom. Sam proces komunikacije, značajno utječe na to hoće li organizacija biti uspješna ili ne. Suradnici i timovi mogu uspješno komunicirati, ali može doći i do različitih konflikata. Upravo je lider taj koji mora imati razvijenu vještinu upravljanja istog. Ljudi imaju različita mišljenja, različite ideje, pripadaju različitim etničkim skupinama, a opet su dio jedne organizacije kojoj je cilj biti uspješna. Vještina upravljanja konfliktom dio je upravljanja

ljudskim potencijalima i ona podrazumijeva znanje i sposobnost lidera da sve zaposlenike usmjerava u istom pravcu.

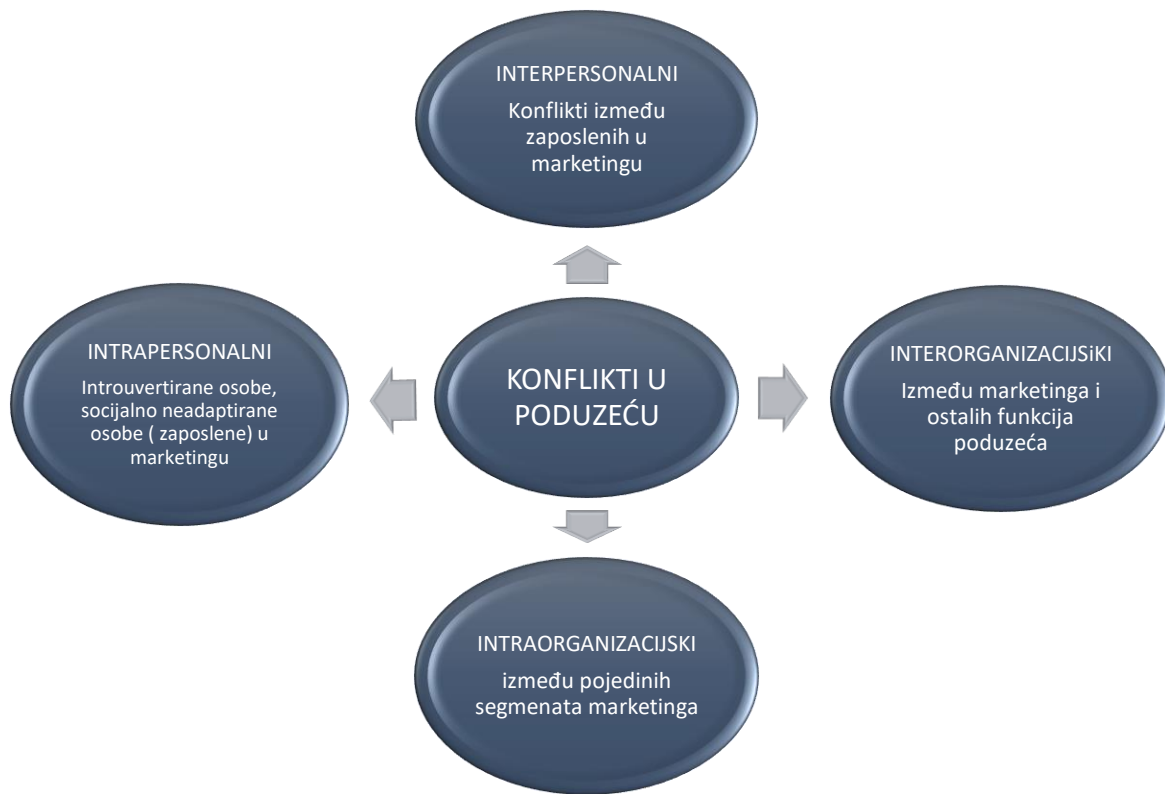
Prema Gutiću (2012) svi konflikti nisu istovremeno štetni po radnu skupinu. Najčešće kvalitetne radikalne promjene unutar skupine i društva počinju iz konfliktnih situacija i stanja, ali zato vode nekom kvalitetnom pomaku.

Lider se ne bi trebao baviti izbjegavanjem konflikta, jer je to nemoguće, već se treba baviti identifikacijom mogućih konflikata i njihovom prevencijom. Postoje različiti stilovi i tehnike upravljanja konfliktima. Postoje pet temeljnih stilova upravljanja konfliktima, a koji će se primjenjivati ovisi o situaciji: (Daft, 1997, navedeno u Buble, 2011)

- Natjecateljski stil
- Stil izbjegavanja
- Kompromisni stil
- Stil prilagodbe
- Stil suradnje

S aspekta organizacije konflikti se mogu svrstati u nekoliko skupina, kao što je prikazano na slici 8.

Slika 8. Oblici konflikata u poduzeću



Izvor: Gutić (2012)

**Intrapersonalni konflikt** – predstavlja sukob zaposlenika „sa samim sobom“. Svoje unutrašnje konflikte koji najčešće uzrokuju depresiju, agresiju, nezainteresiranost i zanemarivanje obveza pojedinac najčešće prenosi i u radno okruženje te unosi tenzije koje utječu na radnu atmosferu.

**Interpersonalni konflikti** – predstavljaju sukobe između zaposlenika. Zbog različitih karaktera, temperamenta, ciljeva, stavova i mnogih drugih čimbenika, ali i zbog različitih gledišta u pojedinim odjelima može doći, primjerice, do sukoba tko je zaslužan za određeni uspjeh.

**Intraorganizacijski konflikti** – konflikti koji se javljaju unutar radne skupine. Razlikujemo konflikti interesa i konflikti vrijednosti. Nastaju zbog neslaganja odnosno različitih razmišljanja i pristupa poslu.

**Interorganizacijski konflikti** – konflikti koji nastaju između različitih odjela ili timova zbog različitih ciljeva i pristupa rješavanju problema.

Ujedno su razvijene i brojne tehnike, koje autor dijeli na dvije temeljne skupine:

- Tehnike rješavanja intergrupnih konflikata
- Tehnike simuliranja intergrupnih skupina

Neke od ovih tehnika su klasične, međutim neke se tek razvijaju. Da li će se pojedinom tehnikom konflikti riješiti dugoročno ili kratkoročno ovisi o pojedinoj tehnici i kako se ona provodi.

Vještine upravljanja konfliktom tiču se znanja kako upravljati i personalnim i organizacijskim konfliktima. Lider mora upravljati personalnim konfliktom na način da si postavi ciljeve koji su realno ostvarivi, da ne stvara negativnu radnu atmosferu, da se nauči na mogućnost neuspjeha, ali i ponovnog pokretanja na akciju, i da ne bježi od konflikata nego da ih uspješno rješava. Gutić (2012) navodi kako organizacijske konflikte treba rješavati kroz organizacijsko upravljanje na način da se kreira učinkovita strategija koja će smanjiti negativne učinke konflikata a povećati učinkovitost organizacije. Neki od načina upravljanja organizacijskim konfliktima tiču se smanjenja emocionalnih konflikata unutar skupine, poticanje i ojačavanje kognitivnih konflikata, poticanje kreativne različitosti kako bi nastala grupna kreativnost. Ukoliko dođe do kumuliranja konflikata tada je potrebna intervencija. Učenje i kreativnost kao komponenta ovog modela upravljanja organizacijskim konfliktima omogućuje dugoročnu učinkovitost organizacije.

#### **5.2.4. Moć u funkciji osnaživanja zaposlenika**

Moć je pojam koji je povezan s pojmom vodstva kroz funkciju utjecanja. Smatra se da osoba ima moć kada utječe na vjerovanja, stajališta i postupke drugih. U organizaciji postoje dva tipa moći: moć položaja i osobna moć (Buble 2010). Sami pojmovi dovoljno objašnjavaju da moć položaja proizlazi iz položaja koji određena osoba posjeduje, a moć osobe proizlazi iznutra tj. kada lider posjeduje određenu karizmu i karakteristike na temelju kojih utječe na suradnike i oni mu vjeruju. Može se reći da je moć oruđe koje pomaže liderima da vode, ali prema Burns (1978) koji naglašava moć sa stajališta odnosa, lider i sljedbenici trebaju iskoristiti za promicanje zajedničkih ciljeva. Ukoliko poraste moć zaposlenicima raste i motivacija te će se unaprijediti njihova radna efektivnost i kreativnost. Prema Buble (2010) osnaživanje govori o kreativnoj situaciji u kojoj zaposlenici dijele moć i preuzimaju odgovornost donošenja odluka na korist poduzeća ali i svoju osobnu. Na taj se način zaposlenicima omogućuje da maksimalno

afirmiraju svoju stvaralačku sposobnost. Današnji zaposlenici, donedavno kontrolirani i upravljani, žele biti inspirirani i motivirani, te preuzimati odgovornosti i dokazati svoju učinkovitost. Važno je da zaposlenici imaju potrebu za razvijanjem samoučinkovitosti, samoodređivanjem, osobnom kontrolom, značenjem, i povjerenjem (Whetten i Cameron, 2005 navedeno u Buble, 2010) Prakticiranjem ovih pet dimenzija opunomoćenja rezultirat će pozitivnim ishodom kako na osobnom planu tako i na samu organizaciju. Osnaživanje zaposlenika ima svojih prednosti i nedostataka, stoga uspjeh u osnaživanju zaposlenika ovisi o sposobnosti vođe koji mora ponekad prepustiti i vjerovati zaposleniku da je on sposoban preuzeti odgovornost za određene zadatke. Negativnost osnaživanja odnosi se na to da zaposlenici mogu zlouporabiti moć koja im je dodijeljena, pa rade suprotno od onog što se od njih traži i na taj način mogu ugroziti organizaciju. Prema tome, važno je da vođa zna sposobnosti svojih zaposlenih i da ih poznaje sa svim njihovim manama i vrlinama, jer vođa kada osnažuje zaposlenike dobiva povjerenje i kreativnost svojih zaposlenika, a zaposlenici nalaze način da pokažu i iskoriste svoje znanje i vještine prilikom ostvarivanja ciljeva.

### **5.2.5. Delegiranje**

Za razliku od dodjeljivanja koje znači prenošenje zadataka na podređene, delegiranje uz to još i znači prijenos ovlasti i odgovornosti na podređene. Prema Buble (2010) postoje četiri ključne determinante delegiranja:

- Poslovi
- Ovlasti
- Odgovornost
- Neposredno podređeni

Delegiranje nije jednostavan proces, budući da se radi o odnosima među ljudima. Samim činom delegiranja lider osposobljava svoje podređene i na taj način rasterećuje sebe prekomjernog posla. Treba naglasiti da se ne može delegirati cjelokupna odgovornost, jer onaj koji je delegirao ipak je u potpunosti odgovoran za ono što je delegirao. Kroz delegiranje jača se poduzeće podjelom odgovornosti na pojedince. Delegiranje se ne odnosi se samo na nekolicinu ljudi u vrhovima, ono prodire dublje u organizaciju. Fokus je na osposobljavanju ljudi u koje se ima povjerenje da sami donose odluke na poslu te da ne opterećuju pretpostavljene traženjem savjeta ili odobrenja za svaki potez koji učine. Delegiranje daje najbolje rezultate tamo gdje je



radna atmosfera pozitivna, gdje vlada ugodno ozračje i komunikacija, gdje se potiče kreativnost i inovacija.

Prema Newmanu i Warrenu (1977) proces delegiranja sastoji se od tri koraka. Prvi korak odnosi se na dodjeljivanje zadatka podređenom. Menadžer mora biti siguran da podređeni dobro razumije što se od njega traži te da posjeduje sposobnost i želju za preuzimanjem odgovornosti kako bi se ostvario cilj. Drugi korak se odnosi na davanje ovlasti kako bi podređeni imao moć i pravo donošenja odluka. Ovdje vođa treba paziti u kojim granicama daje ovlasti i moć jer ih podređeni vrlo lako mogu prekoračiti. Zadnji korak se odnosi na stvaranje obveze u izvršavanju dodijeljenog zadatka, tj. podređeni mora prihvatiti odgovornost koja mu se dodjeljuje.

Vrlo je važno prilikom delegiranja obuhvatiti sve aktivnosti poduzeća, kako bi se lakše povezali svi procesi i na taj način osiguralo da svi aktivno sudjeluju u ostvarivanju ciljeva. Potrebno je što jasnije odrediti zadatak kako bi se znalo tko za koji dio snosi odgovornost i koje su obveze podređenih, te koji se rezultati očekuju. Zaposlenici moraju imati pristup informacijama i mogućnost napredovanja, ali isto tako potrebno je da organizacija vodi brigu o zamjeni kadrova ukoliko bude potrebno kako bi se zadatak neometano mogao izvršiti. U procesu delegiranja potrebne su kontrole kako bi se izbjegla odstupanja od postavljenih ciljeva. Postoje različiti načini provođenja kontrole kao što su statistički izvještaji, osobni izvještaji, neformalni kontakti s odgovornima itd. Menadžeri moraju znati u kojoj mjeri dati slobodu prilikom delegiranja, to ne ovisi samo o sposobnosti pojedinca kojem se delegira već i o ličnosti samog menadžera. Neki menadžeri daju prevelike ovlasti pa se to naziva pretjerano delegiranje, dok suprotno, premalo davanje ovlasti, što je ujedno i češće, naziva se prividno delegiranje. Kako bi se utvrdila što jasnija mjera davanja ovlasti potrebno je definirati ciljeve, ograničenja i odgovornosti. Kada se delegira, preuzima se i rizik od mogućnosti da se pogriješi, što je sasvim normalna stvar, pogotovo kod prvog delegiranja, s obzirom na nepoznanice s kojima se menadžer susreće. Zbog toga se većina menadžera služi tzv. pokusnim i privremenim delegiranjem, kako bi se smanjio rizik prilikom stjecanja sigurnosti na poslu. (Buble, 2010).

Odgovornost se ne može potpuno delegirati, ona se dijeli, vođe i dalje ostaju odgovorni za posao koji su delegirali, iako ga obavljaju drugi od kojih vođa može zahtijevati rezultate rada. Vođa koji delegira ima potpuno pravo služiti se vlastitim prosuđivanjem u odabiru prave osobe koja će preuzeti odgovornost, kako bi osigurao redovitu kontrolu i ostvarivanje ciljeva organizacije.

### 5.2.6. Sposobnost upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama je povezano s ljudima, a ne konceptima i idejama, jer sve promjene tiču se svih ljudi u organizaciji. Organizacija se može mijenjati samo u onoj mjeri u kojoj su njezini ljudi spremni prihvatiti te promjene. Na promjene utječu eksterni i interni faktori. Eksterni faktori proizlaze iz poslovne okoline poduzeća, njegove konkurencije, tržišnih uvjeta, trendova u poslovanju koji putem strukture cijena, kvalitete proizvoda i brojnih drugih čimbenika može utjecati na promjenu u samom poduzeću. Interni faktori proizlaze iz unutarnje okoline poduzeća kao što su ljudski resursi, strategija i organizacijska kultura.

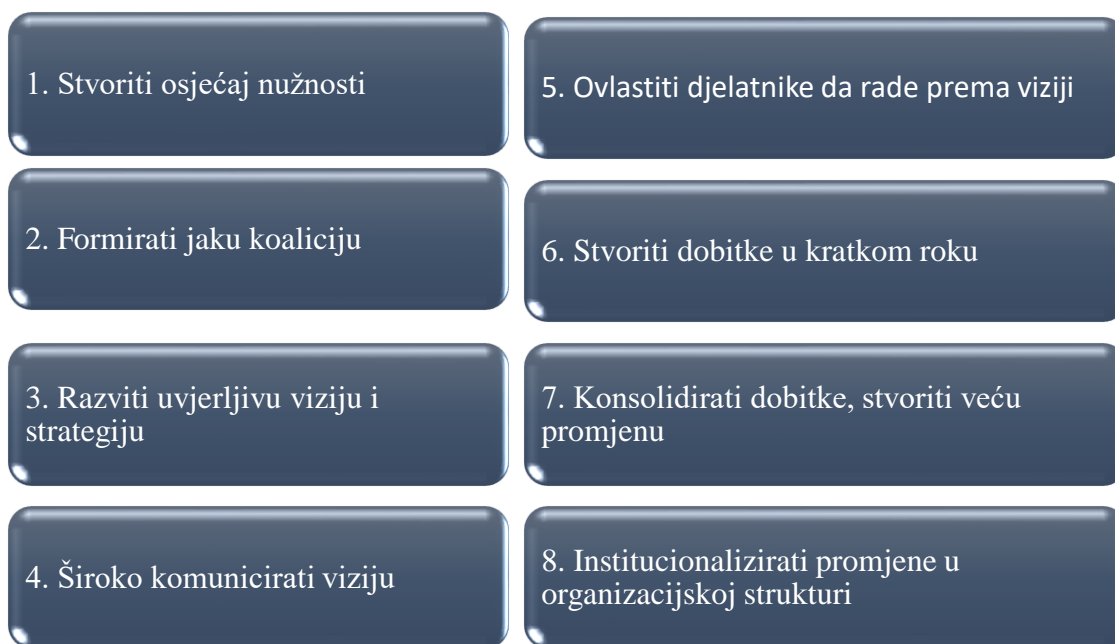
Promjene u najvećoj mjeri, prema Hunsaker (2001) utječu na sljedeće elemente koji se nazivaju metama promjena:

- Strategija i struktura
- Stil menadžmenta
- Organizacijskoj kulturi
- Ljudski resursi
- Tehnologija

Sposobnost upravljanja promjenama je vrlo kompleksan proces koji često nailazi na otpor. Nitko ne voli promjene, iz određene navike preći u nešto novo i nepoznato, ali ponekad su te promjene potrebne i neophodne. Vođa se mora suočiti sa samim organizacijskim promjenama i otporom zaposlenika, te ih uvjeriti kako promjene donose nešto kvalitetno i dobro. U tu svrhu potrebna je kvalitetna komunikacija i edukacija, pregovaranje i sporazumijevanje.

Promjene se ne događaju odjednom potrebno je vrijeme kako bi se promjena prihvatila i integrirala u organizaciju. U tom procesu, prema Kotter (1996 navedeno u Buble, 2010), svaka organizacija mora proći 8 važnih koraka. (Slika 9.)

Slika 9. Osmerofazne sekvencije vještina planiranja promjena



Izvor: Kotter (1996 navedeno u Buble, 2010)

### ***Stvaranje osjećaja nužnosti***

Da bi se promjena mogla dogoditi potrebno je razumjeti potrebu za promjenom. Vođa mora utvrditi razloge zbog kojih je ta promjena neophodna, ali i posljedice ukoliko se ona ne izvede. Iako potreba za promjenama možda neće biti evidentna, vođa je taj koji na temelju svojih sposobnosti identificira potencijalne probleme i uočava njezinu nužnost.

### ***Formiranje snažne koalicije***

Da bi se promjena mogla provesti potrebno je pridobiti ljude koji su sposobni provesti promjenu. Stvaranje snažnog tima koji vjeruje u ideju i ima potrebnu snagu da se promjene izvedu može utjecati na zajedničko djelovanje u svrhu ostvarivanja ciljeva.

### ***Razvijanje uvjerljive vizije i strategije***

Kako bi se svi zainteresirani angažirali potrebno je stvoriti viziju, jasnu sliku stanja koje će biti nakon izvođenja promjene. Ukoliko slika bude zanimljiva i privlačna zaposleni će težiti promjenama, i uložiti potreban napor.

### ***Široko komuniciranje vizije***

Svrha vizije nije da ona služi onima koji su je formulirali, već da služi svima koji sudjeluju u ostvarivanju ciljeva organizacije. Zadatak vođe je da široko komunicira viziju i strategiju, kako bi ona bila dostupna svima.

### ***Opunomoćenje zaposlenih da rade prema viziji***

Kako bi se zaposleni angažirali na ostvarivanju vizije potrebno im je dati ovlasti i delegirati ih kako bi mogli nesmetano obaviti zadatak. Potrebno im je pružiti edukaciju i informacije i inicirati ih na poduzimanje akcija.

### ***Generiranje uspjeha u kratkom roku***

Postizanje ciljeva u kratkom roku djeluje motivirajuće na zaposlene, još ako su pri tome i nagrađivani. Zaposlenici će imati osjećaj da idu u dobrom smjeru što će utjecati na njihovo daljnje angažiranje.

### ***Konsolidacija probitka i stvaranje veće promjene***

Buble (2010) navodi da na temelju kratkoročnih uspjeha potrebno je konsolidirati ostvarene probitke i tako stvoriti osnove za krupnije promjene. Gledajući na dosadašnje procese zaposlenici su već stekli određene vještine i iskustvo da se mogu nositi sa složenim promjenama.

### ***Institucionalizacija promjena u organizacijskoj kulturi***

Nakon što su promjene provedene i konsolidirane, potrebna je njihova institucionalizacija.

Institucionalizacija promjena znači da su zaposlenici promjenu prihvatili kao sastavni dio poslovanja i organizacijske strukture.

Sposobnost upravljanja promjenom vođi predstavlja izazov, jer on mora imati sposobnost predstaviti promjenu kao nešto što će pozitivno utjecati na zaposlenike i organizaciju. No kako neće svaka promjena rezultirati pozitivnim ishodom važno je promjenu kontrolirati u pravom trenutku odlučiti da li je promjenu potrebno nastaviti integrirati u organizaciju ili od nje treba odustati. Čak i u situacijama kad od promjena mora odustati lider treba održavati pozitivnu atmosferu kako zaposlenici u sljedećim iteracijama, ne bi razvili veći otpor promjenama.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH LIDERA NA RAZLIČITIM UPRAVLJAČKIM RAZINAMA

### 6.1. O ispitanicima

Za potrebe diplomskog rada proveo se intervju s tri menadžera na različitim upravljačkim razinama. Menadžeri su osobe različitih iskustava i posluju u različitim djelatnostima.

Menadžer A je osoba koja dugi niz godina radi kao voditelj naplate i informiranja korisnika u poduzeću VODOVOD – OSIJEK d.o.o. Obavlja funkciju menadžera na **nižoj upravljačkoj razini** i ima osamnaest osoba kojima je nadređen i s kojima surađuje, a ujedno je i zamjenik rukovoditelja odjela naplate. U ovom poduzeću zaposlen je po drugi put 2008. godine, nakon što je prije toga radio od 1997. do 2003. godine na različitim radnim mjestima unutar poduzeća. U svojoj karijeri obavljao je različite poslove, a najviše one koje se tiču glazbe, pa je tako imao i vlastitu tvrtku koja se bavila organiziranjem javnih nastupa glazbenika. Međutim, 1997. godine životne prilike ga vode prema korporativnom svijetu gdje i danas radi. Želja za znanjem i usavršavanjem ujedno je i zaslužna za razvoj njegove karijere.

Menadžer B je osoba koja radi kao rukovoditelj centra Velpro – regija Istok u Osijeku. U poduzeću je 12 godina, ali je prethodno radio kao voditelj voznog parka u istom poduzeću. Pokazujući svoje znanje i vještine koje su njegovi nadređeni uočili kroz godine, ponudili su mu posao voditelja centra u Osijeku. Iako je smatrao da je posao koji mu je ponuđen iznad njegovih mogućnosti, prihvatio je izazov i sad već dvije godine rukovodi centrom. Kao rukovoditelj centra nadređen je velikom broju ljudi i odjela, te obavlja posao menadžera na **srednjoj upravljačkoj razini**.

Menadžer C je osoba koja ima zavidnu karijeru iza sebe sa skoro 30 godina radnog iskustva. Radila je u različitim tvrtkama, a najduže, 11 godina u poduzeću Novocommerc d.o.o. gdje je bila generalni zastupnik za John DEERE za poljoprivrednu mehanizaciju, te 13 godina u poduzeću Žito d.o.o. kao voditelj prodaje sjemenske robe gdje je vodila tim od 40 ljudi. Trenutno, dvije godine radi kao prodajni predstavnik – koordinator za poduzeće Mauthner Hrvatska (poljoprivreda i trading) koja je član međunarodne grupacije Mauthner Austrija i dominantna je u svojoj djelatnosti na području Srednje Europe. U tom poduzeću menadžer C obavlja funkciju na **vrhovnoj upravljačkoj razini**. Iskustva koja je prikupila osigurala su joj dodatna znanja i mogućnost razvijanja vještina koje danas uspješno koristi u svakodnevnom

poslu i suradnji s poslovnim partnerima. Smatra da su disciplina, upornost i spremnost za usvajanje dodatnih znanja i vještina najzaslužniji su za razvoj njezine karijere.

## **6.2. Analiza intervjua**

Na pitanje što po njihovom mišljenju predstavlja lider i da li sebe smatraju liderima menadžer A odgovara da je lider osoba koja je u stanju voditi tim ostvarujući očekivane poslovne rezultate, a u isto vrijeme graditi poticajno radno okruženje bazirano na što boljim međuljudskim odnosima. Menadžer B smatra da je lider osoba kojoj se vjeruje i koja je spremna „potegnuti“ za svoj tim, ali i osoba koja traži angažiranost i organiziranost. Za sebe smatra da je na dobrom putu da postane uspješan lider, iako ima puno toga za naučiti i rado prima konstruktivne kritike od starijih i iskusnijih kolega. Menadžer C, koji najviše ima iskustva u vođenju, smatra da lider treba rukovoditi timom ljudi, te da objedinjuje znanja i vještine ljudi kako bi ostvarili zacrtane ciljeve. Kada se govori o karakteristikama lidera menadžer A najviše je usmjeren na tezu da lider mora biti emocionalno zrela osoba, visoke radne energije i etike, osoba s razvijenim osobnim integritetom i društveno motivirana osoba, i ne manje važno, osoba koja adekvatno reagira pod pritiskom i tolerantna je na stres. Menadžer B smatra da su karakteristike koje treba posjedovati uspješan lider dosljednost i organiziranost, komunikativnost. Potrebno je komunicirati sa svojim timom i poslušati njihova mišljenja, prihvatiti ako ukazuju na neku nepravilnost, jer na taj način se gradi međusobno povjerenje. Menadžer C smatra kao osnovne karakteristike znanje, iskustvo u vođenju tima, poštenje i preuzimanje odgovornosti za postizanje zacrtanih ciljeva.

Kada se govori o stilu i načinu vođenja koje koriste menadžeri, menadžer A doživljava vođenje u današnje vrijeme stalnih gospodarskih i društvenih promjena kao proces neprekidnog učenja i upravljanja promjenama. A što se tiče stila vođenja, nastoji stil prilagoditi pojedincima ili dinamici pojedine grupe ljudi koju vodi. Smatra da je pojedine ljude potrebno usmjeravati, pojedinima je potrebna stalna ili česta potpora, a dio je potpuno samostalan u radu i odlučivanju, pa im se mogu delegirati zadaci. Menadžer B nastoji izbjegavati frazu „ja sam šef“ i uvijek pokušava gledati tim kao cjelinu. Očekuje od svakog člana tima angažman na zadacima i nastoji sve nesuglasice riješiti. Smatra da je cijeli tim zaslužan za ostvarivanje ciljeva jer su i zadatak rješavali zajedno. Kada se na takav način pristupi zaposlenicima oni su zadovoljni i imaju želju i volju za daljnjim radom. Kada zaposlenik ima određeni problem uvijek nastoji biti otvoren i

rado pružiti pomoć. Voli da je sve organizirano, da svatko odradi svoj dio zadatka i smatra se dosljednim u tome. Menadžer C kratko odgovara kako je vodstvo za njega proces koji uključuje dosadašnje znanje i iskustvo kako za njega, tako i za njegove suradnike. Menadžeri pridaju veliku važnost odnosima sa svojimima podređenima. Smatraju da se u samom način vođenja ogleda i karakter lidera.

Sam stil vođenja povezan je i sa moći koje posjeduju kao lideri. Menadžer A smatra da je moć sredstvo koje uglavnom koristi kako bi ljude nagradio i usmjerio, ali i ponekad sankcionirao ukoliko je to potrebno. Vodi računa o tome da se ne ističe kao osoba koja ima „moć“ nešto učiniti u negativnom smislu, već nastoji moć usmjeriti u pozitivnom smjeru i na taj način učiniti nešto kvalitetno za cijeli tim. Menadžer B ima slična razmišljanja kao menadžer A, te smatra kako nema moć nego utjecaj. Utjecaj se stiče kroz rad i davanje maksimuma onda kada je to potrebno. Pokazuje svojim primjerom i ljudi mu vjeruju, poštuju ga i slijede. Nastoji iskoristiti utjecaj u pozitivnom smislu, iako bude situacija gdje podlegne svom položaju, ali nastoji takve situacije stavljati pod kontrolu. Menadžer C svoju poziciju koristi isključivo kao poziciju lidera koji ne iskazuje preveliku moć, jer se neumjerenim iskazivanjem moći stvara neprijateljsko okruženje, koje iziskuje gubljenje vremena na rješavanje konflikata što ujedno slabi poziciju lidera jer iziskuje veliko trošenje energije. Cilj je da se iz ljudi izvuče ono najbolje za dobrobit cijelog tima i uspješno poslovanje.

Motivacija zaposlenika je vrlo važan kriterij s kojim se direktno utječe na poslovanje organizacije. Menadžer A se pri motiviranju svojih podređenih koristi svim raspoloživim sredstvima poput nagradama, pohvalama, podrškom, a i nastoji saznati što pojedine zaposlenike motivira te nastoji djelovati u skladu s tim saznanjima. Menadžer B navodi kako je glavna motivacija za zaposlenika njihova plaća, ali svakodnevno motivirati ljude smatra izazovom. Važno je da ljudi ne dolaze na posao pod određenim pritiskom, nego da dolaze s entuzijazmom kako bi što bolje obavili zadatak. Smatra se fleksibilnim. Nastoji ne prigovarati svojim podređenima za duži ostanak na pauzi ili poneko kašnjenje na posao. Naravno, za sve postoje granicama pa tako i za fleksibilnost, jer iskorištavanje te fleksibilnosti može dovesti do neadekvatnog ili polovičnog izvršavanja zadataka, što nije prihvatljivo. Menadžer C također smatra da je motivirani zaposlenik uspješan zaposlenik, te često organizira zajednička druženja, *team building* i sličnih aktivnosti.

Kao i zaposlenici i sami lideri moraju imati određene motivatore, odnosno ono nešto što ih gura naprijed. Menadžer A voli izazove i zahtjevne radne zadatke, kao i prepoznavanje postignutih rezultata od svojih nadređenih. Menadžer B također smatra najvećim izvorom motivacije

prepoznavanje uspješno odrađenih zadataka od strane svojih nadređenih, što je ujedno i dovelo do toga da danas radi na ovom radnom mjestu. Svaki uspješno odrađen zadatak je motivacija kako za menadžera B tako i za njegov tim. Nepochinjivo je osjetiti zadovoljstvo tima nakon uspješno odrađenog zadatka i to je osnovni izvor njegove motivacije.

Sva tri menadžera smatraju kako je važno razviti poštovanje među svojim suradnicima jer se na taj način održavaju dobri međuljudski odnosi. Ljude smatraju najvažnijim resursom koje poduzeće ima na raspolaganju i to naglašavaju u svakoj prilici. Treba dobro procijeniti na koji način pristupiti svojim suradnicima, jer su svi oni različiti, i imaju različite potrebe. Prema njihovom mišljenju, svaki lider treba biti svjestan uvažavanja svojih suradnika i njihovih ideja, odnositi se prema suradnicima s poštovanjem, jasno i transparentno prenositi svoju viziju i očekivanja jer bez toga ni sam lider ne može biti uspješan. Zato treba biti vrlo pažljiv prilikom formiranja tima i odabrati kvalitetan kadar.

Etika i društvena odgovornost trebaju biti neizostavan element poslovanja svake organizacije. Odnos prema zaposlenima je iznimno bitan, jer ako se zaposlenik ne osjeća dovoljno uvaženo i poštovano, a smatra da uvelike doprinosi razvoju organizacije, napustit će organizaciju i potražiti bolje uvjete rada. Sva tri lidera smatraju kako su etika i društvena odgovornost ključne za uspjeh lidera ali i organizacije u kojoj rade. Smatraju svojom obvezom odgovorno se ponašati prema društvu, ali i prema ljudima s kojima rade. Poštujući moralne i etičke principe poštuju se suradnici i konkurencija, ali ostaju dosljedni sebi i svojim vrijednostima. Iako je ponekad teško poštovati te vrijednosti uspješan lider zna da mora biti ustrajan i dosljedan.

Kada se govori o karakteristikama koje uspješan lider treba posjedovati često se spominje karizma i vizija. Karizmatični lider se često ističe kao osoba koja ima ono nešto što privlači ljude i s kojim ljudi vole surađivati. Prema mišljenju menadžera A karizmatičnost je poželjna, ali vizionarstvo mu se čini ipak malo pretjeranim, smatra da je dovoljno imati sposobnost anticipiranja događaja. Menadžer B smatra da samo karizmatičnost nije dovoljna, te da karizma može doći do izražaja ako se isprepliće sa znanjem i iskustvom. Vizija je nešto što ga vodi i što nastoji predočiti svojim suradnicima. Menadžer C sebe smatra karizmatičnom osobom, kojoj je vrlo lako ostvariti suradnju s drugim ljudima, i koja rijetko ima probleme u komunikaciji. Ipak, menadžer C svoju krizmatičnost pripisuje dugogodišnjem iskustvu u liderskom poslu.

Uz karizmu kao karakteristiku izdvaja se i autentičnost koja lidera čini jedinstvenim. Lideri u razgovoru navode kako se smatraju autentičnim i kako je važno u današnjem poslovanju koje



obiluje konkurencijom biti jedinstven i prepoznat. Jedino menadžer B navodi kako ipak voli učiti i promatrati druge kolege, te još traži svoju formulu jedinstvenosti.

Upravljanje timom je izazov koji nosi određene posljedice. Ako se timom ne upravlja na adekvatan i kvalitetan način, zadatak se neće uspješno odraditi. Rješavanje konflikata, delegiranje, komunikacija i osnaživanje zaposlenika samo su dio posla koji svaki lider mora odraditi kako bi bio uspješan. Menadžer A, prilikom rješavanja konflikata, vodi računa o situaciji u kojoj se konflikt dogodio kao i o osobama koje su u tom konfliktu i sudjelovale. Nastoji da do sukoba niti ne dođe, ali kada dođe nastoji ih riješiti na što mirniji način. Komuniciranje unutar tima je otvoreno i svatko ima pravo iznijeti svoje mišljenje i prijedloge. Smatra da se na taj način zaposlenici opuštaju i otvaraju jedni prema drugima, te imaju razumijevanja jedni za druge. Kada se stvori povjerenje unutar tima, tada zaposlenici pokazuju svoje vještine i znanje, a samim time i osjećaj za preuzimanje odgovornosti. Prilikom delegiranja radni se procesi jasno definiraju kroz radne upute, obavljaju se treninzi sa zaposlenicima i tada se podjeli nadležnost. Delegiranje smatra vrlo jednostavnim u skladu s navedenim. Ukoliko se pojavi neočekivani ili novi zahtjev, procjeni može li se i kome delegirati. Kako navodi, već prilikom osposobljavanja ili treninga postaje jasno ima li zaposlenik potrebne kompetencije i vještine ili se one tek trebaju razviti. Ukoliko se pokažu ograničenja i ukaže potreba za stalnom kontrolom i nadzorom zaposleniku se dodjeli drugi zadatak ili mu se, kroz razgovor i u suradnji s odjelom za ljudske resurse, predloži adekvatnije radno mjesto.

Menadžer B navodi da ne dopušta da do konflikata dođe koliko je to moguće i da nema previše kompromisa vezano za konflikte. Smatra da konflikti dovode do „podrhtavanja“ unutar tima, što nikako nije dobro za tim i organizaciju. Ako i dođe do konflikata, nastoji ih riješiti razgovorom, ali i sankcijama, jer na prvom mjestu je potreba za uspješnim odrađivanjem zadatka na zadovoljstvo svih. Komunikacija između članova tima je surađujuća, i svatko prilikom iznošenja mišljenja i prijedloga treba voditi računa o načinu i prezentaciji istih. Nastoji osnaživati svoje suradnike kroz različite edukacije, pružiti im mogućnost usavršavanja. Smatra da je u njihovom poduzeću upravo ta stavka na vrlo niskoj razini, te otkad je preuzeo odgovornost za centar nastoji utjecati na to. Različite edukacije i *team building* aktivnosti organiziraju se u Zagrebu, ali ne i u Osijeku i drugim regijama. Tehnologija jako brzo napreduje i smatra da ljudima treba omogućiti određenu edukaciju ako se želi da poduzeće napreduje. U tom smislu želi pokazati primjerom da su zaposlenici i njihovo osnaživanje vrlo važan čimbenik samog poslovanja. Kada je riječ o delegiranju, navodi da je delegiranje jedan od osnovnih

načina vođenja. Bez tima ne bi mogao funkcionirati, jer sam posao zahtjeva više ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Ponekad to zahtjeva veliki napor, jer se radi s različitim ljudima i odjelima, ali uspjeh ovisi o zajedničkom naporu pa se ipak isplati biti timski igrač. Prilikom delegiranja vodi računa o kompetencijama i vještinama zaposlenika, te nastoji što jasnije objasniti zadatke koji se od njih očekuju. Izazov je procijeniti ljude i dodijeliti im određene zadatke, ponekad ne bude uspješno, ali nastoji pružiti priliku svakom za koga smatra da bi bio uspješan u odrađivanju zadatka. Smatra da i sam zaposlenik mora imati volju i želju za učenjem i napredovanjem. Treba puno strpljenja, ali na kraju kada zaposlenik uspije i sam menadžer navodi kako i on osjeća uspjeh jer je dobro procijenio osobu, pa se na taj način i on sam razvija.

Menadžer C smatra da mogućnost konflikata uvijek postoji, ali treba ga biti što manje, jer pretjerano suprotstavljanje ne može dovesti do rezultata, treba ponekad pristati i na kompromis, a ponekad je potrebno ukloniti i sankcionirati osobu koja utječe na stvaranje tenzija u timu. Uglavnom nastoji da do konflikata ne dolazi i uspijeva u tome. Osnaživanje suradnika je vrlo važno i nastoji što češće poticati da se organiziraju različiti seminari te susreti s drugim poduzećima s kojima surađuju kako bi se razmijenila iskustva. Na taj način ih potiče da uče i usavršavaju se. Zbog velikog obima radnih zadataka i ostvarivanja poslovnih ciljeva delegira radne zadatke na članove tima ovisno o njihovim sposobnostima. Smatra da je delegiranje jedini ispravan način vođenja i upravljanja, tj. siguran način ostvarivanja ciljeva i zadataka na vrijeme.

Menadžeri promjene smatraju izazovom kojima se nekad lakše nekad teže prilagoditi. Menadžer A često inicira promjene u svrhu poboljšanja radnih procesa i njihova pojednostavljenja, ali smatra da je najteže svladati otpor zaposlenika prema promjenama. Menadžer B navodi kako promjene jesu izazov i kako one čine posao dinamičnijim. Pozitivne promjene nastoji iskoristiti kako bi postigao cilj poslovanja na lakši i jednostavniji način. Izazov je kad do promjena dođe jer je budućnost neizvjesna, kako za njega tako i za zaposlenike, pa odluke ponekad donosi u hodu. Bude situacija da ni sam ne zna što će biti, ali nastoji uvijek gledati pozitivno i naći rješenje. Za menadžera C uspjeh je hvatanje u koštac s promjenama, rješavanje problema i prilagođavanje. Iako ima dugogodišnje iskustvo svaka promjena donosi novi izazov i uvijek je drugačija, ali upravo promjene omogućuju da se upijaju nova znanja i iskustva što čovjeka čini snažnijim.

Iako je budućnost neizvjesna, menadžeri navode kako se i dalje vide kao lideri. Menadžer A smatra svoj trenutni posao manje izazovan, a s obzirom da ga izazov pokreće pokušat će intenzivnije potražiti nešto izazovnije i drugačije. Nije sklon dugoročnom planiranju. Jedino što

planira je razvijati vlastite kompetencije, i nada se da će ga to smjestiti u neko poticajno okruženje. Menadžer B se svakako vidi u ovom poslu i smatra da ovim poslom ostvaruje svoje ambicije. Prepoznat je od strane nadređenih što ga dodatno motivira za napredovanje i usavršavanje. Menadžer C nakon tolikih godina rada kao lider ima želju svoje znanje i iskustvo prenijeti na mlađe generacije i smatra da samo rad i disciplina vode k uspjehu. Znanost i tehnologija iz dana u dan napreduju i potrebne su nove vještine za opstanak na tržištu. Uskoro se vidi kao savjetnik generacijama koje dolaze.

### **6.3. Rasprava**

Razgovor sa tri uspješna lidera prošao je u vrlo ugodnom ambijentu i njihovoj spremnosti na sudjelovanje u empirijskom istraživanju. Pitanja koja su im bila postavljena nastojala su teorijski dio rada prožeti kroz njihova iskustva i tako usporediti koliko i u kojoj mjeri se teorija slaže s praksom. Iako su menadžeri na različitim razinama upravljanja (vrhovna, srednja i niža), odgovori koje su davali su vrlo slični. Najveća povezanost mogla se uočiti kod pitanja vezanih uz način upravljanja ljudima, točnije onih koji se tiču motiviranja, delegiranja, komuniciranja i sl. gdje svi smatraju kako su ljudi najveća vrijednost poduzeća i kako se nastoje ponašati u skladu s tim. Potrebno je ulagati u njihovo educiranje i usavršavanje, omogućiti im napredovanje i potaknuti ih na djelovanje kroz uspješno izvršavanje zadataka. Smatraju komunikaciju unutar tima vrlo važnom, pogotovo u poduzećima u kojima rade, gdje je veliki broj ljudi i odjela. Svako prenošenje informacija nužno je da bude točno i sigurno kako bi sa sigurnošću obavili uspješno zadatak.

Komunikacija je vještina koju smatraju vrlo važnom jer je ona prožeta kroz sve aktivnosti u organizaciji. Podređenima je važno jasno iskomunicirati sve što se od njih očekuje, nadređenima se moraju predstaviti rezultati, ali i ponekad je potrebno zauzeti se za svoje podređene kako bi pokazali da stoje iza svog tima. Kroz razgovor dalo se zaključiti kako nije uvijek lako biti lider, jer lider mora voditi ljude različitih vrijednosti, stavova, znanja i kompetencija. Iako razumiju važnost delegiranja delegiranje nije nimalo lagan zadatak jer zahtjeva procjenu ljudi kojima će se zadatak delegirati, ali i kontrolu obavljenog. Pristupi samom vođenju temelje se na liderovoj autentičnosti i jedinstvenom načinu vođenja. Autentičnost intervjuiranih menadžera povezana je s osobinama koje posjeduje, ali i sa dugogodišnjim radnim iskustvom. Svaki od ovih lidera ima visok stupanj moralnih vrijednosti

te smatraju međusobno poštivanje i uvažavanje jednim od temeljnih čimbenika za organizacijski i osobni uspjeh. Svaki od intervjuiranih menadžera svoje zaposlenike smatraju najvećim vrijednostima organizacije. Zato i razumiju da je najbolji način da ljudi budu učinkoviti da i oni budu primjer motiviranog i iskrenog lidera koji se pridržava svojih vrijednosti i vrijedno i predano radi na ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

## 7. ZAKLJUČAK

Lider je osoba koja je kreativna, karizmatična, koja nastoji svoje ljude stalno poticati i inspirirati, ne samo da izvrše postavljene zadatke, nego da postanu bolji ljudi i postanu dio kolektiva. Svojim primjerom nastoje pokazati na koji način treba djelovati i prihvatiti izazove koje se svakodnevno stavljaju pred njih. Svoju autentičnost i dominantnost pokazuju u svakoj prilici, njihovi ih ljudi cijene i imaju veliko povjerenje u njih. Upravo je povjerenje jedan od osnovnih elemenata kvalitetne komunikacije koju samo uspješan lider može ostvariti sa svojim zaposlenicima. Kada postoji uzajamna interakcija i mogućnost iskazivanja svojeg mišljenja bez straha, tada i samo djelovanje postaje uspješnije i potiče zaposlenike i suradnike na davanje svojeg maksimuma.

U današnjem suvremenom poslovnom svijetu sve su veći tržišni zahtjevi, što u konačnici traži osobu s izraženim karakteristikama, koja je sposobna voditi i implementirati svoje sposobnosti i vještine u poslovanje.

Kroz razgovore sa svakim od tri lidera, moglo se uočiti da prvenstveno žele raditi na sebi i da na taj način daju primjer suradnicima kako da postanu uspješni. Rad na vlastitim osobinama i vještinama koje žele usavršiti su konstantni, jer samo poslovno okruženje potiče ih na edukaciju i prilagođavanje. Razvoj tehnologije i suvremenog načina poslovanja uvelike je olakšao komunikaciju, ali i predstavlja velike izazove koje moraju prihvatiti.

Zaključno, može se reći da svaki poslovni pothvat ili zadatak ne može biti uspješno odrađen bez osobe koja povezuje misiju i viziju poduzeća sa ciljevima i željama zaposlenika. To prvenstveno ovisi o liderovim karakteristikama i sposobnostima da ostvari ono što se od njega očekuje, ali istovremeno da potiče i motivira svoje ljude da mu vjeruju i da ga slijede te da jasno s njima iskomunicira što od njih očekuje i koliko je svjestan njihovog doprinosa. Ljudi se, na taj način, osjećaju potrebnima što potiče njihovu kreativnost, ali i odgovornost da opravdaju povjerenje koje im je lider dao. Na kraju krajeva, osjećaj zadovoljstva treba biti obostran jer zajedno stvaraju radno okruženje koje motivira, osnažuje i potiče na zajedničko ostvarenje organizacijskih ciljeva.

## Literatura

1. Avolio, B. J. i dr., 2004.. Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors.. Leadership Quarterly,
2. Beddoes-Jones, F., 2012.. Authentic leadership: the key to Building trust. People Management
3. Belak, Vinko (2014): Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb : Belak Excellens
4. Buble, Marin (2011): Poslovno vođenje. Zagreb : M.E.P.
5. Buble, Marin, (2010): Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo
6. Burns, J.M. (1978): Leadership, Harper&Row, New york
7. Caroselli, Marlene (2014): Vještine vodstva za menadžere. Zagreb, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa
8. Ciampa, D.; Watkins, M. (2007). Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer. Zagreb: Mozaik knjiga
9. Daft, L.R. (1997): Management, Fourth edition, The Dryden Press, New York
10. Gutić, D. ( 2012): Menadžment ljudskih resursa ,Osijek : Grafika
11. Hersey, P. I Blanchard, K.H (1993): Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
12. Hunsaker, L.P (2001): Training in management skills, Prentice Hall, New Jersey
13. Katz, L. (1955): Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review
14. Maxwell J. C. ( 2011):\_The 5 Levels of Leadership, Center Street
15. Newman,W. H., Warren, E.K. (1977): The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, Prentice – Hall
16. Northouse, P.G. (2010): Vodstvo – teorija i praksa, Zagreb, Mate
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., i Pološki Vokić N. (2008): Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.

## Popis slika

Slika 1. Funkcije upravljanja i vodstva.....	5
Slika 2. Ključne komponente vodstva .....	8
Slika 3. Pet razina vodstva prema Maxvellu.....	9
Slika 4. Menadžerska mreža Blake i Mouton (1964).....	18
Slika 5. Kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog leadership-a.....	23
Slika 6. Predloženi okvir za povezivanje autentičnog vodstva sa stavovima i ponašanjima sljedbenika .....	24
Slika 7. Interakcija motivacijskih faktora .....	26
Slika 8. Oblici konflikata u poduzeću.....	30
Slika 9. Osmerofazne sekvencije vještina planiranja promjena .....	35

