

Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima

Blažek, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:572647>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Filip Blažek

**OSOBNE KARAKTERISTIKE VOĐE I
USPJEŠNOST MENADŽERA U
KOMUNIKACIJI S PODREĐENIMA**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Filip Blažek

Matični broj: 35918/07–R

Studij: Ekonomika poduzetništva

OSOBNE KARAKTERISTIKE VOĐE I USPJEŠNOST MENADŽERA
U KOMUNIKACIJI S PODREĐENIMA

ZAVRŠNI/DIPLOMSKI RAD

Mentor/Mentorica:

Prof. dr. sc. Bubaš Goran

Varaždin, rujan 2018.

Filip Blažek

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

U radu će biti prikazane različite teorije vodstva te će biti načinjena kategorizacija stilova vodstva. Poseban naglasak bit će stavljen na tzv. teorije osobina vođa (engl. trait theory of leadership) pri čemu će se na temelju literature napraviti popis i kategorizacija različitih osobina za koje se smatralo da mogu imati pozitivan utjecaj na uspješnost vođa. Među odabranim osobinama detaljno će se prikazati one koje su relevantne za komunikaciju s podređenima, odnosno koje su povezane s komunikacijskim vještinama menadžera. Pojedine komunikacijske vještine bit će stavljene u kontekst odgovarajućih poslovnih aktivnosti menadžera. Nekoliko intervjua s menadžerima i podređenima bit će provedeno radi ilustriranja teorijskih sadržaja rada.

Ključne riječi: teorije vodstva, teorija osobnih karakteristika vođe, komunikacija menadžera, komunikacijske vještine

Sadržaj

| | |
|--|-----|
| Sadržaj..... | iii |
| 1. Uvod..... | 1 |
| 1.1. Predmet i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja..... | 1 |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada..... | 1 |
| 2. Definicija vođenja..... | 2 |
| 2.1. Odnos menadžmenta i vođenja..... | 3 |
| 2.2. Teorije vodstva..... | 4 |
| 2.3. Teorija osobina vođe i utjecaj različitih osobina na uspješnost vođa..... | 7 |
| 2.4. Bihevioralne teorije vodstva..... | 12 |
| 2.5. Kontingencijske teorije vodstva..... | 14 |
| 2.6. Suvremeni pristupi vodstvu..... | 16 |
| 2.7. Stilovi vodstva..... | 17 |
| 2.7.1. Autokratski stil vodstva..... | 18 |
| 2.7.2. Demokratski stil vodstva..... | 18 |
| 2.7.3. Laissez-faire stil vodstva..... | 19 |
| 2.8. Pojam, uloga i tipovi vođe..... | 19 |
| 2.8.1. Nova stvarnost za današnje vođe..... | 22 |
| 3. Menadžerske vještine..... | 25 |
| 3.1. Osnovne menadžerske vještine..... | 25 |
| 3.2. Posebne menadžerske vještine..... | 26 |
| 3.3. Menadžerske vještine vođenja..... | 28 |
| 3.3.1. Vještina motiviranja podređenih..... | 28 |
| 3.3.2. Vještine delegiranja i opunomoćenja..... | 30 |
| 3.3.3. Vještine razvoja podređenih..... | 31 |
| 3.3.4. Vještine upravljanja promjenama..... | 31 |
| 3.4. Definicija i važnost komunikacije..... | 33 |
| 3.4.1. Proces komunikacije..... | 34 |
| 3.4.2. Razine menadžmenta..... | 35 |
| 3.4.3. Putovi komunikacije..... | 36 |
| 3.4.4. Oblici komunikacije..... | 37 |
| 3.4.5. Računalna i digitalna komunikacija u današnje vrijeme..... | 38 |
| 3.4.6. Utjecaj globalnog sela na razvoj menadžmenta..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 3.5. Komunikacijske vještine menadžera | 39 |
| 3.6. Komunikacija menadžera s podređenima..... | 43 |
| 4. Intervjui s menadžerima | 45 |
| 4.1. Intervju s menadžerom „A“ | 45 |
| 4.2. Intervju s menadžerom „B“ | 48 |
| 4.3. Intervju s menadžerom „C“ | 51 |
| 5. Zaključak | 54 |
| Literatura | 56 |
| Popis slika | 58 |
| Popis tablica | 58 |

1. Uvod

U ovom uvodnom dijelu rada definirat će se predmet i cilj rada, zatim izvori podataka i metode prikupljanja te će biti ukratko opisana struktura rada i njegov sadržaj.

1.1. Predmet i cilj rada

Tema ovog rada vezana je uz teorije vodstva i osobne karakteristike vođa te menadžerske vještine od kojih se poseban naglasak stavlja na komunikacijske vještine.

Vođenje se oduvijek smatralo preduvjetom za uspjeh organizacije. S obzirom na suvremene uvjete poslovanja koje karakterizira velika brzina promjena, vođenje sve više dobiva na važnosti. Otvaraju se nevjerojatne mogućnosti zbog napretka komunikacijske tehnologije i širenja međunarodnog poslovanja.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori uključuju knjige i internetske koji su vezani uz samu temu ovog rada. Svi izvori koji su korišteni prilikom izrade ovog diplomskog rada, navedeni su i u popisu literature. Intervjui koji su uključeni u ovaj rad provedeni su sa menadžerima koji vode svoja poduzeća u Međimurskoj županiji.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Struktura rada podijeljena je na pet poglavlja. Prvo poglavlje vezano je uz sam uvod, a koji se odnosi na predmet i cilj rada, izvore podataka koji su korišteni u radu te sadržaj i strukturu rada. Na početku drugog poglavlja definirano je vođenje i stavljeno u odnos sa menadžmentom. Zatim je napravljena kategorizacija stilova vodstva, od čega je najviše pažnje posvećeno teoriji osobina vođe te su navedene osobine vođe koje su povezane s uspješnosti vođenja. U trećem poglavlju fokus je na menadžerskim vještinama, od kojih se ističu komunikacijske vještine koje su potrebne menadžeru kako bi bio uspješan i učinkovit, posebice u komunikaciji sa svojim podređenima. Četvrto poglavlje vezano je uz provedene intervju sa menadžerima koji su ili ispitani o svojim osobnim karakteristikama i komunikaciji sa svojim podređenima. Posljednje poglavlje odnosi se na zaključak rada u kojem je sažeto cjelokupno znanje koje je naučeno o temi ovog rada.

2. Definicija vođenja

Vođenje je tema koja je dugo poticala zanimanje među ljudima. Taj naziv predstavlja nam predodžbe moćnih pojedinaca koji zapovijedaju pobjedničkim vojskama, usmjeravaju korporacijska carstva s vrha blistavih nebodera ili oblikuju sudbinu naroda. Na čelu svakoga uspješnog sustava stoji dobar vođa. Od velikih vojskovođa poput Napoelona i Aleksandra Velikog, političkih vođa koji su se borili za ljudska prava poput Mahatme Gandhija i Nelsona Mandele sve do današnjih menadžera koji vode najveće kompanije na svijetu poput Billa Gatesa i Jeffa Bezosa.

Fenomen vođenja i uspješnih vođa uvijek je zaokupljao pažnju znanstvene i šire javnosti, no znanstvena istraživanja vođa i vođenja nisu bila rađena sve do 20. stoljeća. Različite definicije i koncepti vodstva prikazani su u bezbrojnim esejima i raspravama. Stogdill (kao što citira Northouse)¹ piše da riječ vođa ima podrijetlo još iz 1300-ih godina, a riječ vodstvo datira još iz 1800-ih. On je pregledao preko 3000 studija povezanih s vodstvom i istaknuo da „definicija vodstva ima gotovo onoliko koliko i ljudi koji su ga pokušali definirati. Slično kao i kod riječi *demokracija, ljubav i mir*.“

Bennis i Nanus pronašli su 350 definicija iz tisuću studija koje su pregledali, a Rost je pronašao 221 definiciju u 587 knjiga i članaka napisanih od 1900. i 1990. godine.² Slično razmišljanje kao i Stogdill, ponudio je Bennis (kao što citira Yukl)³ čije opažanje vrijedi danas isto kao i onda kada ga je izrekao : „Čini se da nam pojam vođenja uvijek izmiče ili se pretvara u neki drugi oblik, kako bi nas ponovno mučio svojom skliskošću i složenošću. I tako smo izmislili beskonačni broj naziva kojima se pokušavamo s time nositi ... a unatoč tome taj pojam još nije dovoljno jasno definiran.“

Usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, mogu se izdvojiti ključne sastavnice, a to su:

- a) vodstvo je proces
- b) vodstvo uključuje utjecaj
- c) vodstvo se odvija u kontekstu grupe
- d) vodstvo uključuje postizanje cilja

Na temelju ovih sastavnica, Northouse⁴ definira vodstvo kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“

¹ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010, str.2*

² B. Bass : *The Bass Handbook of leadership, 2008, preuzeto 19.8.2018 s books.google.hr*

³ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 2*

⁴ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010, str.3*

Na kraju se može zaključiti da većina definicija vođenja održava pretpostavku da vođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude kako bi usmjeravala, strukturirala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj drugoj grupi ili organizaciji. Baš kao što je Steve Jobs za svoj posao vođe rekao: „Moj posao nije da budem jednostavan sa ljudima. Moj posao je uzeti ove divne velike ljude i gurati ih te učiniti još boljima.“

2.1. Odnos menadžmenta i vođenja

Iako se puno puta spominju kao sinonimi, između vođenja i menadžmenta ima razlika odnosno vođenje je jedna od funkcija menadžmenta. Menadžment se definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod vođenja više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju određeni zadatak.

Za vođenje, Koontz i Weihrich ⁵ govore da je jedina prava i najvažnija funkcija menadžmenta zbog toga što uspješnost menadžmenta ni od jedne druge menadžerske funkcije ne ovisi koliko o funkciji vođenja. Bit vođenja je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede vođu i pridržavaju se onoga što je naredio ili rekao. Kod vođenja je najvažnije da sposobnost vođe utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.

U nastavku razmišljanja Koontza i Weihricha, o tome zašto je vođenje jedina prava funkcija menadžmenta, Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić ⁶ pišu da je to iz razloga što se vođenje ne može ni djelomično prenijeti na druge, za razliku od ostalih menadžerskih funkcija. Ne samo da je najvažnija funkcija menadžmenta, nego natkriljuje cijeli proces menadžmenta, čineći ga uspješnim ili neuspješnim, ovisno o sposobnostima menadžera i o tome jesu li ujedno i vođe.

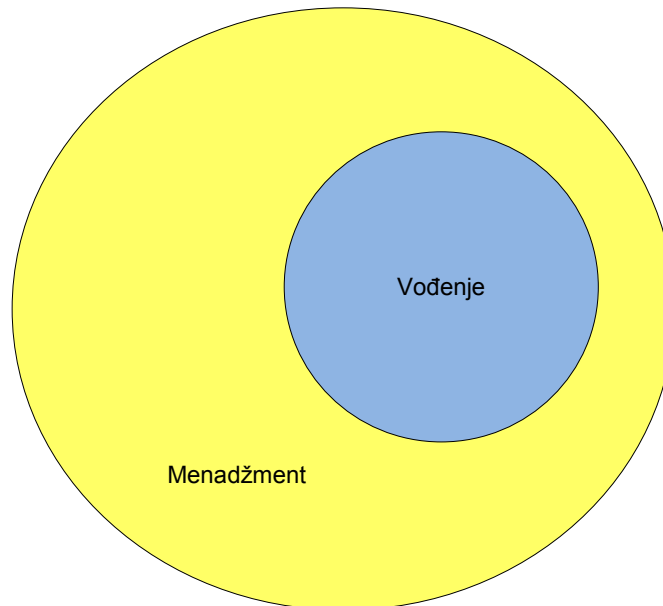
Menadžment se fokusira na uspostavljanje detaljnih planova i rasporeda za postizanje određenih rezultata te nakon toga raspoređivanje resursa za postizanje plana. S druge strane, vodstvo poziva na stvaranje uvjerljive vizije za budućnost, postavljanje konteksta u kojem se mogu vidjeti prilike i izazovi te razvijanje dugoročne strategije i stvaranje promjena potrebnih za postizanje vizije.⁷

⁵ H. Weihrich, H. Koontz: *Menadžment, MATE, Zagreb, 1994, str. 490*

⁶ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 459*

⁷ R. L. Daft : *The Leadership Experience, 2015, preuzeto 22.8.2018 s books.google.hr*

Vođenje je u odnosu na menadžment uži pojam. Taj odnos slikovno je prikazan na slici 1. Vođenje i menadžment su dva posebna sustava koja se nadopunjavaju, od kojih svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Dok se menadžment bavi „svladavanjem složenosti“, vođenje se bavi „svladavanjem promjena“. ⁸



Slika 1. Odnos menadžmenta i vođenja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 30)

Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza pojedinačnih procesa i aktivnosti. Svi ti procesi i aktivnosti moguće je tretirati kao komponente vođenja, a Buble ⁹ ih grupira u četiri skupine : vodstvo, motiviranje, interpersonalni procesi i komuniciranje. Nastavak rada najviše će biti posvećen upravo vodstvu.

2.2. Teorije vodstva

Najčešće se teorije vodstva mogu svesti na 3 općenite teorije : teoriju osobina, bihevioralnu i kontingencijsku teoriju. Svaka od teorija obuhvaća niz modela, pa tako teorija osobina (teorija ličnosti) prolazi kroz tri faze : teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina. U početnoj fazi tog modela većina istraživanja vodstva fokusirana je na osobinu vođe, tj. njegove osobine. Vođa je morao imati urođene osobine ako je želio biti uspješan. Taj model zasnovan na teoriji velikih ljudi je jedna od najstarijih teorija koja polazi od karakteristika vođe i govori da se vođe „rađaju“, a ne „stvaraju“. U prvoj fazi ta, tzv.

⁸ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 30*

⁹ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str. 12*

tradicionalna teorija pretpostavlja da je kod čovjeka svojstvo vođenja urođeno te da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju da budu vođe.¹⁰

Krajem 1940-ih i početkom 1950-ih godina nastupila je druga faza razvoja modela osobina, tzv. rani profil osobina. Ta faza pretpostavlja da uspješni vođa ima određene osobine kojima će poboljšati organizacijsku efikasnost. Hellriegel i Slocum (kao što citira Buble)¹¹ razlikuju pet grupa tih osobina koji su prikazani u sljedećoj tablici :

| | |
|--|--|
| fizičke osobine | mlađih godina, energičan, dopadljive vanjštine, visok i vitak |
| socijalna pozadina | obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se pak uspinje na društvenoj ljestvici |
| osobne karakteristike | prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren |
| socijalne karakteristike | šarmer, taktičan, popularan i kooperativan |
| karakteristike u odnosu prema zadatku | tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti |

Tablica 1. Pet osobina uspješnog vođe (Izvor: Buble, 2006, str. 313)

Ubrzo se pokazalo da takav pristup nije adekvatan s obzirom na to da je malo osobina koje bi se mogle tretirati kao zajedničke svim vođama. Handy (kao što citira Buble)¹² navodi da je oko 1960. godine bilo provedeno više od 100 studija te vrste, a identificirano je tek 5% zajedničkih osobina, od kojih se najčešće spominju inteligencija, energičnost i snalažljivost. U trećoj fazi se razvija tzv. suvremeni profil osobina oblikovanju kojemu je posebno pridonio Warren Bennis. On je kroz intervju s 90 veoma uspješnih menadžera identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija (osobina): upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom. Kod ove faze spominje se karizmatički vođa. Takav tip vođe snagom osobnih sposobnosti inspirira podređene te u njima potiče duboku i izuzetnu predanost za dobrobit organizacije. Oni su često hladnokrvni, autokratski i uvjereni da njihova mišljenja imaju veće značenje, a njihovi sljedbenici su samouvjereni, zadovoljniji, više rade i postižu bolje rezultate. Unatoč tome što su neke pretpostavke ovog modela, teorije osobina, relevantne i danas, teoretičari nisu mogli objasniti vođenje samo osobinama menadžera. Nemaju svi vođe svaku osobinu, a mnoge osobe koje nisu vođe mogu imati većinu ili sve osobine vođe. Taj pristup ne daje odgovor u kojoj mjeri osoba treba posjedovati

¹⁰ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 26*

¹¹ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 313*

¹² M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 313*

neku od navedenih osobina. Teorija osobina vođe bit će detaljno objašnjena u sljedećem poglavlju.

Druga teorija vodstva je bihevioralna teorija koja se temelji na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira stilovima vodstva koji će biti objašnjeni kasnije. Tim problemima usmjerivala se posebna pozornost već za vrijeme 2. svjetskog rata, posebice 1950-ih godina. Glavna karakteristika bihevioralnih modela je da pokušavaju odrediti najbolji stil vođenja koji će biti efikasan u svim situacijama.¹³

Treća teorija je kontingencijska ili situacijska teorija vođenja koja polazi od situacije u kojoj se vođa nalazi. Prema toj teoriji uspješnost vođenja je rezultat specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije. Danas postoji nekoliko različitih kontingencijskih teorija o vodstvu. Svaka od tih teorija se temelji na različitim pretpostavkama, a zajedničko im je što pretpostavljaju da je vođa taj koji akcijom inicira djelovanje prema grupi i nadređenima.¹⁴

Osim ove 3 općenite teorije, Yukl¹⁵ je klasificirao teorije i empirijska istraživanja u još dva pristupa, pristup moć-utjecaj i integrativni pristup. Istraživanja koja se odnose na pristup moć-utjecaj odvijaju se između vođe i drugih ljudi. Uspješan vođa mora moći utjecati na ljude kako bi na najučinkovitiji način izvršili različite zadatke koji su im dani. Bradford i Cohen (kao što citira Yukl) za utjecaj su rekli : „Ako imate utjecaj na svoga šefa, zadobit ćete poštovanje svojih podređenih i kolega; ako imate utjecaja na svoje kolege, moći ćete isporučiti ono što vaš šef traži i vaši podređeni trebaju, a ako vaši podređeni budu radili kako treba, vaša će moć rasti i lateralno i vertikalno, jer ćete moći ispuniti svoje obveze i obećanja.“ Uspjeh vođa uvelike ovisi o tome na koji način i koje vrste moći koriste. Najučinkovitiji vođe su oni koji koriste mješavinu različitih vrsta moći koju koriste na spretan i nenapadan način, koji smanjuje statusne razlike i izbjegava prijetnje samopoštovanju ciljne osobe.

Integrativni pristup je pristup koji uključuje više od jedne varijable vođenja. Jedan od dobrih primjera ovog pristupa je teorija o karizmatskom vođenju koja će biti objašnjena kasnije u radu.

¹³ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 314*

¹⁴ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 74*

¹⁵ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 143*

2.3. Teorija osobina vođe i utjecaj različitih osobina na uspješnost vođa

Pristup temeljen na osobinama ili pristup crta ličnosti je jedan od najstarijih pristupa u proučavanju vođenja. Ovaj pristup pretpostavljao je da se na temelju nekih osobina i sposobnosti može predvidjeti hoće li neka osoba postići položaj vođe i biti uspješan na tom položaju. Pojam *osobina* odnosi se na niz individualnih atributa, pa uključuje aspekte ličnosti, temperamenta, potreba, motiva i vrijednosti.¹⁶

Buble¹⁷ za pristup osobina piše da je najstariji pristup koji datira od davnina kada su plemena, klanovi, gradovi-države i nacije vjerovali da su vođe dobili moć nad drugima božanskim posredovanjem te su promatrane kao osobe s nadljudskim osobinama. Thomas Carlyle se može smatrati jednim od pionira teorija osobina koji je koristio ovaj pristup da identificira talent, vještine i fizičke karakteristike ljudi koji su se uzdigli na moći. S obzirom da temelj ove teorije počiva na tome da vođe posjeduju neke inherentne osobne kvalitete i karakteristike, teorija osobina pretpostavlja da se vođe rađaju, a ne stvaraju. U prvoj fazi ove teorije prilikom traženja univerzalne liste osobine efektivnog vodstva, početkom prošlog stoljeća, izučavane su osobine vodstva kako bi se utvrdilo što određuje ljude da budu veliki vođe. Teorije koje su tada razvijene nazvale su se teorije velikih ljudi jer su u fokusu imale identificiranje prirodnih kvaliteta i karakteristika koje su posjedovali veliki socijalni, politički i vojni vođe. Najistaknutiji predstavnik teorije prema kojoj se vođe rađaju je C. Levicki. On je došao do spoznaje da su gotovo svi uspješni vođe rođeni s posebnim talentom te smatra da je priroda dominantan čimbenik koji utječe na ponašanje, karakteristike, inteligenciju i postignuće pojedinca. Uza sve kritike koje se odnose na teoriju da se vođe rađaju, genetska predispozicija bitna je za uspješno vođenje. Može se zaključiti da za uspješno vodstvo, baš kao i za glazbu, slikarstvo ili neki drugi umjetnički poziv treba imati talent. Bez toga talenta teško će netko postati veliki glazbenik, slikar ili kipar. Naravno, ova teorija mora se dograđivati kroz druge pristupe koji će biti objašnjeni kroz ovaj rad.¹⁸

Odnos osobina i uspjeha bio je ispitivan na mnogo načina. Rani istraživači koji su se bavili vođenjem bili su uvjereni da su za uspješno vođenje bitne osobine koje se mogu identificirati empirijskim istraživanjima u kojima će se uspoređivati vođe s onima koji to nisu ili uspješni vođe s neuspješnima. Najčešće vrste osobina koje su ispitivane u tim istraživanjima su

¹⁶ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 179*

¹⁷ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str.41*

¹⁸ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 481*

uključivale fizičke karakteristike (npr. tjelesnu visinu, izgled), aspekte ličnosti (npr. samopoštovanje, emocionalnu stabilnost) i sposobnosti (npr. opću inteligenciju, kreativnost).¹⁹ Sve do sredine 20. stoljeća smatralo se da se ljudi rađaju s ovim osobinama te da ih posjeduju samo „veliki“ ljudi. Tada je Stogdill u svom prvom radu 1948. godine, izradio pregled 124 studije osobina koje su bile provedene od 1908. do 1948. godine. Rezultati istraživanja pokazali su da se prosječan pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana u sljedećim osobinama: inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti. Ipak, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje. Iz toga proizlazi da vođe u jednom slučaju ne moraju biti vođe i u drugom slučaju. Sklop osobnih karakteristika vođe mora biti u relevantnom odnosu s karakteristikama, aktivnostima i ciljevima podređenih.²⁰ Stogdill je 1974. godine objavio drugi rad gdje je pregledao 163 studije o osobinama, provedene u razdoblju od 1949. do 1970. godine. Određeni broj istih osobina je ponovno bio uspješno povezan s vođenjem, a pronađene su i dodatne relevantne osobine i sposobnosti koje su pozitivno povezane s vodstvom. Unatoč još čvršćim rezultatima u drugom radu, Stogdill je i dalje smatrao da nema podataka koji bi išli u prilog pretpostavci o univerzalnim osobinama vođe. Posjedovanje nekih osobina i sposobnosti povećava vjerojatnost da će vođa biti uspješan, ali ne garantira tu uspješnost. Vođa s određenim osobinama može biti uspješan u jednoj situaciji, a neučinkovit u drugoj.²¹

Northouse²² spominje Mannova, Lordova te Kirkpatrickova i Lockeova promišljanja o osobinama vođe. Mann je proveo istraživanje u kojem je proučio više od 1400 podataka o ličnosti i vodstvu u malim skupinama, ali je stavio manji naglasak na to kako situacijski čimbenici utječu na vodstvo. On je smatrao da se osobine ličnosti mogu primjenjivati kako bi se vođe razlikovale od osoba koje nisu vođe te da vođe imaju izražene sljedeće osobine: inteligenciju, muževnost, prilagodbu, dominantnost, ekstrovertiranost i konzervativizam. Lord i suradnici su metaanalizom pokazali da su inteligencija, muževnost i dominantnost usko povezane s time kako si pojedinci predočuju vođe. Kirkpatrick i Locke izdvajaju šest osobina prema kojima se vođe razlikuju od osoba koje nisu vođe: inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštenje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o poslu. Smatraju da se pojedinci mogu roditi s tim osobinama, naučiti ih, ili oboje. Kod pristupa temeljenog na osobinama, također je važno spomenuti i emocionalnu inteligenciju koja se odnosi na sposobnost razumijevanja emocija i primjene tog razumijevanja u životnim zadacima. Prema

¹⁹ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 181

²⁰ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.16

²¹ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 182

²² Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.17

Golemanu (kao što citira Northouse) emocionalna inteligencija sastoji se od skupa osobnih sposobnosti (samosvijest, samopouzdanje, samoregulacija, savjesnost i motivacija) i socijalnih sposobnosti (empatija i socijalne vještine poput komunikacije i upravljanja sukobima). Pretpostavka koja proizlazi iz ovog pristupa je da će ljudi koji su osjetljiviji na vlastite emocije i na utjecaj vlastitih emocija na druge biti uspješniji vođe.

Između svih osobina vođe koje su zajedničke svim istraživanjima, Northouse²³ je izdvojio pet središnjih osobina: inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Inteligencija, odnosno intelektualne sposobnosti pozitivno su povezane s vodstvom. Zaccaro, Kemp i Bader su na temelju analize niza novih istraživanja inteligencije i različitih pokazatelja vodstva potvrdili mišljenje da su vođe obično inteligentniji od osoba koje nisu vođe. Sposobnosti koje čine osobu boljim vođom su izražene verbalne sposobnosti, perceptivne sposobnosti i zaključivanje. Također, istraživanja su pokazala da se vođine intelektualne sposobnosti ne bi trebale previše razlikovati od onih njegovih podređenih jer bi to moglo imati negativan utjecaj na vodstvo. Druga osobina koja osobi pomaže da bude vođa je samopouzdanje. To je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Yukl²⁴ piše da je većina istraživanja samopouzdanja našla pozitivnu povezanost s uspjehom i napredovanjem. Vođe s velikim samopouzdanjem prihvatit će se i teških poslova i zadataka te će si postavljati izazovne ciljeve. Vođe koji mnogo očekuju od sebe, također mnogo očekuju i od svojih podređenih. Oni su ustrajni u nastojanju da ostvare teške ciljeve unatoč početnim problemima. Sljedeća osobina koju Northouse²⁵ navodi, a koju iskazuju brojni vođe je odlučnost. To je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Odlučni ljudi voljni su se nametnuti, proaktivni su i ustrajni pri suočavanju s preprekama. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti s vremenima i situacijama kada je potrebno usmjeravati sljedbenike. Još jedna osobina koja je važna za vođe je poštenje. Pošteni ljudi se pridržavaju svojih načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Pošteni vođe izazivaju povjerenje kod drugih jer im se može vjerovati da će učiniti što kažu. Oni su odani, pouzdani i ne varaju. Posljednja osobina koja je važna za vođe je društvenost. To je vođina sklonost traženju ugodnih društvenih odnosa. Izrazito društveni vođe su prijateljski nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatski. Osjetljivi su na potrebe drugih i pokazuju brigu za njihovu dobrobit te imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa podređenima.

²³ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010, str.19*

²⁴ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 188*

²⁵ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010, str.20*

Boyatzis (kao što citira Yukl)²⁶ je opisao program istraživanja kompetencija pomoću metode kritičnih događaja čiji je cilj bio otkrivanje kompetencija povezanih s učinkovitošću vođe. Kompetencije su uključivale osobine ličnosti, motive, sposobnosti, znanja, sliku o sebi i neka specifična ponašanja. Kao rezultat istraživanja, pokazalo se da je nekoliko osobina ličnosti koje razlikuju uspješne od neuspješnih vođa. Uspješni su bili jako usmjereni na učinkovitost koja je uključivala izrazitu ambicioznost, više unutarnje radne standarde i zaokupljenost poslovnim ciljevima. Osim na učinkovitost, uspješni vođe imali su i veliku socijaliziranu usmjerenost na moć, bili su vrlo samopouzdana te su snažno vjerovali u samoučinkovitost i unutarnji lokus kontrole. Bitna razlika pokazala se i kod interpersonalnih i konceptualnih sposobnosti. Uspješni vođe imali su vrlo dobre verbalne i neverbalne sposobnosti kod komuniciranja.

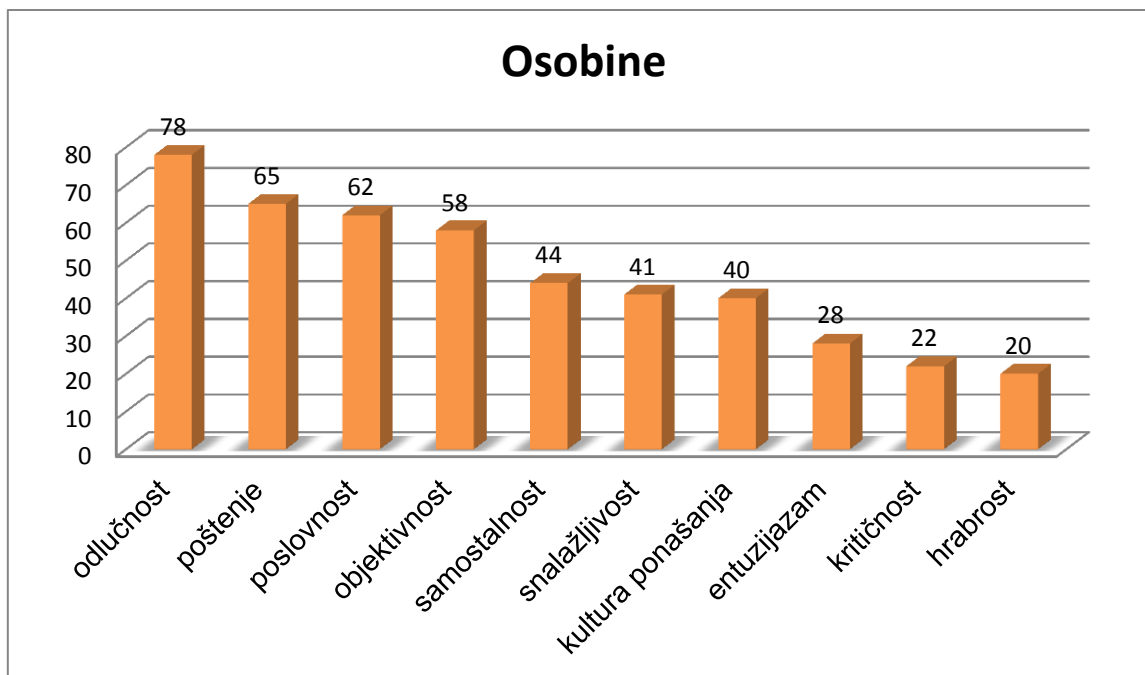
Tijekom posljednjih 25 godina, istraživači su postigli dogovor oko temeljnih čimbenika koji čine ličnost. Peterofaktorski model ličnosti, odnosno model Big Five ističe tih pet temeljnih čimbenika: neurotizam (sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnoj ranjivosti i neprijateljstvu), ekstrovertiranost (sklonost društvenosti, potvrđivanju i posjedovanju pozitivne energije), otvorenost (sklonost obaviještenosti, kreativnosti, pronicljivosti i znatiželjnosti), ugodnost (sklonost prihvaćanju, prilagodbi, povjerenju i brižnosti) i savjesnost (sklonost temeljitosti, organiziranosti, nadzoru, pouzdanosti i odlučnosti). Judge, Bono, Ilies i Gerhardt (kao što citira Northouse) proveli su metaanalizu 78 istraživanja vodstva i ličnosti o povezanosti tih pet osobina s vodstvom. U tom istraživanju, ekstrovertiranost je čimbenik koji je najsnažnije povezan s vodstvom i najvažnija osobina uspješnih vođa, a slijedi savjesnost. Neurotizam i otvorenost su sljedeći najpovezaniji čimbenici, s time da je neurotizam negativno povezan s vodstvom. Posljednji čimbenik, ugodnost, slabo je povezan s vodstvom.²⁷

Sikavica i Bahtijarević Šiber²⁸ su u svom istraživanju funkcioniranja menadžmenta u kojem je bilo obuhvaćeno 50 poduzeća iz svih dijelova Hrvatske došli do 11 najčešćih osobina koji se vežu uz menadžere te prikazani na sljedećem grafikonu.

²⁶ Gary Yukl : *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008, str. 184

²⁷ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.21

²⁸ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 267



Grafikon 1. Redoslijed važnosti poželjnih osobina za analizirane menadžere(u %)
 (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 267)

Teorija osobina vođe, odnosno pristup temeljen na osobinama ima nekoliko prednosti i nedostataka. Taj pristup je sam po sebi privlačan jer zadovoljava potrebu ljudi da svoje vođe doživljavaju kao nadarene ljude. Utemeljen je da stoljeću istraživanja iz čega je proizašao niz podataka koji ukazuju na važnu ulogu različitih osobina ličnosti u procesu vodstva. Ovaj pristup naglašava vođu kao sastavnicu procesa vodstva te nam je pružio smjernice čemu trebamo težiti i koje osobine imati ako želimo biti vođe. Međutim, pristup temeljen na osobinama ima i nekih nedostataka. Unatoč tome što je u prethodnih 100 godina provedeno mnogo istraživanja, rezultati su povremeno dvosmisleni i nejasni. Najvažniji neuspjeh je što nije stvoren cjeloviti popis osobina vođa, već je popis osobina koje se javljaju beskonačan. Osim toga, pristup ne uzima u obzir situaciju, pa tako ljudi koji su uspješni vođe u jednoj situaciji, ne moraju biti uspješni i u drugoj situaciji. Zbog svega toga pristup je doveo do krajnje subjektivnog određenja najvažnijih osobina vođa. Na kraju se može zaključiti kako je ovaj pristup temeljen na osobinama pružio vrijedne podatke o vodstvu. Menadžeri mogu koristiti podatke iz ovog pristupa da procijene svoj položaj u organizaciji i kako ga ojačati, a osim toga mogu i razviti bolje razumijevanje toga tko su i kako utjecati na druge u organizaciji.²⁹

²⁹ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.24

2.4. Bihevioralne teorije vodstva

Bihevioralna teorija razlikuje se od teorije osobina vođa u tome da se vodstvo ne sagleda u tome tko su lideri, nego što oni rade – njihovo ponašanje i funkcije. Ova teorija opisuje vodstvo kao zbroj dviju važnih ponašanja vođa, odraditi posao na pravi način i odnositi se dobro prema podređenima. Ova teorija, odnosno pristup vodstvu je bolje znanstveni pristup, jer se ponašanja mogu vidjeti, promatrati, izmjeriti i potencijalno imitirati.³⁰

Bihevioralne teorije temelje se na ponašanju uspješnih vođa te na istraživanju postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Te teorije polaze od pretpostavke da se svi uspješni vođe ponašaju na određeni način. Većina istraživača svrstava bihevioralne teorije u dvije grupe. Prva grupa se fokusira na stil vodstva, od autokratskog do demokratskog koji će biti kasnije objašnjeni. Druga grupa u okviru ovih teorija vodstva su oni koji istražuju stil vodstva orijentiran na ljude ili zadatke.³¹ U okviru prve skupine su i **Likertovi sustavi vodstva**. Rensis Likert je na dobivenim rezultatima temeljenim na empirijskim istraživanjima razradio četiri modela stilova vodstva. Sustav 1 je eksploatatorsko - autoritativan koji govori o tome kako menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene. Sve odluke donose se na vrhu, a podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama. Komunikacije ima jako malo, a i u to malo komunikacije podređeni pristupa sa strahom i nepovjerenjem. Sustav 2 je benevolentno – autoritativan gdje menadžer ima ponešto povjerenja u podređene. Odluke i ciljeve postavlja vrhovni menadžment, dok su neke rutinske odluke prisutne na svim razinama hijerarhije. Nagrade i potencijalne kazne rabe se kao sredstvo motivacije zaposlenih. Sustav 3 je konzultativan te u njemu menadžment ima poprilično povjerenje u podređene. Podređenima je dopušteno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Komunikacija se odvija u oba smjera te je u njoj prisutna doza povjerenja. Sustav 4 je participativni stil koji počiva na konceptu povezujućih točaka. U tom sustavu vođa ima potpuno povjerenje u podređene, uzima u obzir njihove ideje te ih nagrađuje na osnovi grupne participacije.³²

Jedan od najpoznatijih pristupa menadžmentu s aspekta stila vođenja i njegove važnosti za uspješnost je **menadžerska mreža**. Autori ove bihevioralne teorije su Robert Blake i Jane Mouton. Menadžerska mreža kombinira dvije dimenzije: „brigu za ljude“ i „brigu za proizvodnju“ u 9 stupnjeva, a rezultat svega je matrica različitih stilova vođenja u zavisnosti

³⁰ Matthew R. Fairholm, Ph. D. : *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*, 2002, str. 5

³¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 482*

³² M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 318*

od odnosa prema „ljudima“ i „proizvodnji“. Kombiniranjem tih dviju dimenzija dolazi se do pet osnovnih stilova vođenja :³³

- 1) Osiromašeno vođenje kod kojega je prisutna podjednaka nezainteresiranost za ljude i proizvodnju te minimalno ulaganje energije kako bi se obavilo neophodno.
- 2) Menadžment lokalnog kluba gdje su ljudske potrebe na prvom mjestu, dok su tehnički i ekonomski aspekti potpuno zanemareni.
- 3) Autokratsko vođenje koje karakterizira maksimalno zalaganje za postizanje ciljeva primjenom moći i autoriteta na podređenim te nezadovoljstvo podređenih.
- 4) Timsko vođenje koje predstavlja najbolji stil s najboljim rezultatima uz zadovoljstvo zaposlenih, maksimalnu brigu za proizvodnju i ljude, timski rad te međusobno povjerenje i poštovanje.
- 5) Menadžment organizacijskog čovjeka nalazi se na sredini mreže unutar četiri ekstremna stila, a označava ga prosječna i balansirana briga za proizvodnju i ljude.

William J. Reddin razvio je **teoriju 3-D**, koja se naslanja na Blake-Moutonovu menadžersku mrežu te postojećem dvodimenzionalnom modelu dodaje treću dimenziju, dimenziju efikasnosti. On je otkrio da efikasnost vođe ovisi o načinu na koji se njegov stil uklapa u situaciju u kojoj djeluje. Uključivanjem dimenzije efikasnosti, uz dimenziju orijentacije na zadatke i dimenziju orijentacije na ljude, u modelu *3-Dimensional Leader Effectiveness* htjelo se integrirati koncept stila vodstva sa zahtjevima situacije i specifičnostima okoline. Stil vodstva je efikasan ako odgovara danoj situaciji, a neefikasan ukoliko je neprilagođen danoj situaciji. Razlika između efikasnosti i neefikasnosti stila ne utječe na odabir ponašanja vođe, ali prilagođenost ponašanja može utjecati na okolinu u kojoj se ono rabi. U stvarnosti, treća dimenzija zapravo označuje interakciju osnovnog stila s okolinom što rezultira osnovnim stupnjem efikasnosti ili neefikasnosti. U okviru ove teorije Reddin je oblikovao mrežu s osam stilova. U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije, orijentiranost na zadatke i orijentiranost na srodnost. Svih osam stilova vođenja su zapravo osnovni stilovi kad su više ili manje efikasni. Raspoređeni su oko četiri osnovna stila, tako da su četiri osnovna stila u sredini, četiri manje efikasna stila su ispred, a četiri efikasnija stila su u pozadini.³⁴

³³ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 79*

³⁴ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 321*

2.5. Kontingencijske teorije vodstva

Kontingencijske odnosno situacijske teorije vodstva u kontekstu vođenja treba shvatiti kao prilagođavanje stila vodstva odgovarajućoj situaciji. Ovaj pristup polazi od pretpostavke da nema jedinstvenoga ponašanja u vođenju koji bi odgovarao svakoj situaciji.³⁵ Jedna od najpoznatijih kontingencijskih odnosno situacijskih teorija vođenja je **Fiedlerov model**. Ona polazi od toga da situacije u kojima se menadžer nalazi određuju njegovo ponašanje odnosno njegov stil vođenja. Fiedler je uočio tri ključna čimbenika koji utječu na određivanje stila vođenja, odnos vođa-podređeni, struktura zadatka i pozicija moći vođe. Kombinacijom ova tri čimbenika dolazi se do osam potencijalnih situacija u kojima se vođa može naći. Najpovoljnija kombinacija za vođenje je prva s „dobrim“ odnosom vođa-podređeni, struktura zadataka „visoka“, a pozicijska moć vođe „jaka“. Nasuprot njoj je osma kombinacija koja je najnepovoljnija. Fred Fiedler smatra da postoje dva temeljna stila vođenja koji ovise o različitoj motivaciji i orijentaciji menadžera. Prvi stil je orijentiran na zadatke gdje vođa brine o uspješnom izvršavanju zadatka koristeći se pritom organizacijskim sredstvima i pravilima. Taj stil predstavlja autokratski stil. Drugi stil koji ima značajke demokratskog stila je orijentiran na interpersonalne odnose. Pretpostavka uspješnog obavljanja zadatka su dobri odnosi. Vođa će imati puno bolje rezultate ukoliko ima dobar odnos sa sljedbenicima i ako ga oni simpatiziraju i vjeruju mu. Fiedler je sa svojom teorijom došao do spoznaja koja ruše neke od dotadašnjih mitova, a koje govore da ne postoji najbolji stil vođenja te da ne postoje sposobne ili nesposobne vođe. Svaki menadžer će imati uspjehe i neuspjehe u zavisnosti od situacije, a svaki vođa pokazati će se kao uspješan u situaciji pogodnoj za svoj stil vođenja.³⁶

Ova teorija ima nekoliko glavnih prednosti, ali i kritika. Prednost kontingencijske teorije je što je podržava veliki broj empirijskih istraživanja. Prije nego što je razvijena ova teorija, teorije vodstva usmjeravale su se na to postoji li najbolji tip vodstva, odnosno pristup temeljen na osobinama. Teorija kontingencije naglasila je važnost usmjeravanja na odnos između stila vođe i različitih situacija. Ona je prediktivna i korisna zato što se ne očekuje da ljudi budu uspješni u svim slučajevima te pruža podatke o stilovima vođa koji organizacijama mogu koristiti u razvijanju profila vodstva. Najveći nedostatak ove teorije što nije u potpunosti objasnila zašto su ljudi određenog stila vodstva uspješniji u nekim situacijama nego u drugima. Fiedler je to nazvao problem crne kutije jer ostaje donekle nerazjašnjeno zašto su vođe usmjereni na zadatak dobri u krajnjim uvjetima, a vođe usmjereni na odnose u umjereno povoljnim uvjetima. Ova teorija ima mnoge primjene u organizacijskom okruženju

³⁵ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 498*

³⁶ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 80*

te se može koristiti za odgovaranje na niz pitanja o vodstvu pojedinaca u različitim tipovima organizacija.³⁷

Robert House razvio je situacijsku teoriju vođenja pod nazivom „**put - cilj**“ koja govori da odabir odgovarajućeg stila ovisi o konkretnoj situaciji. On smatra da vođa treba podređenima postaviti ciljeve i pomoći im pronaći najbolji put za postizanje tih ciljeva. Ovisno o situaciji postoje četiri osnovna stila vođenja.³⁸

- Usmjeravajući, koji obilježava vođa koji podređenima daje upute o njihovom zadatku, što se od njih očekuje, kako to treba ostvariti i vremenski rok do kada to treba obaviti ;
- Podržavajući, koji se sastoji od prijateljskog i pristupačnog vođe te uključuje brigu za dobrobit i ljudske potrebe određenih;
- Suradujući, u kojem se vođa savjetuje s podređenima, prikuplja njihove ideje i mišljenja te uključuje njihove prijedloge i odluke o tome kako će tvrtka djelovati;
- Stil usmjeren na postignuće u kojem vođa postavlja ambiciozne ciljeve podređenima i očekuje da ih realiziraju.

Teorija puta do cilja daje vođama smjernice o načinima povećanja zadovoljstva i izvedbe podređenih. Načela teorije puta do cilja, vođe mogu iskoristiti na svim razinama organizacije i za sve tipove zadataka. Za njezinu primjenu vođa treba pomno procijeniti svoje podređene i njihove zadatke te potom izabrati prikladan stil vodstva.³⁹

Vroom-Yettonov model menadžerskog odlučivanja pripada situacijskim teorijama vođenja, a poznat je još pod nazivom „**stablo odlučivanja**“. Karakterizira ga pet stilova vođenja prema stupnju sudjelovanja podređenih u donošenju odluka. Kod prvog stila prisutan je autokratski način odlučivanja, a nakon njega slijede stilovi koji postupno u proces uključuju podređene. Kod petog stila podređeni potpuno sudjeluju u odlučivanju. Koji će se stil upotrijebiti u praksi, ovisi o karakteristikama problema koje treba riješiti te od situacije za koju se treba donijeti odluka.

Teorija za koju se mnogi autori ne mogu složiti da li predstavlja bihevioralnu ili kontingencijsku teoriju je „**kontinuum vođenja**“. Taj model koji su objavili Robert Tannenbaum i Warren Schmidt predstavlja ponašanja menadžera u procesu. U tom modelu s krajnje lijeve strane prikazano je kako vođa ima cjelokupnu vlast nad procesom odlučivanja gdje ne daje nikakvu slobodu podređenima, a s druge krajnje desne strane vođa daje veliku

³⁷ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.113

³⁸ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.129

³⁹ Peter G. Northouse : *Vodstvo :teorija i praksa*, MATE, Zagreb, 2010, str.137

slobodu podređenima. Između ta 2 stila, autokratskog i demokratskog, postoji još pet stilova vođenja gdje pozicije variraju sa stupnjem slobode koji vođa ili menadžer daje podređenima. Tannenbaum i Schmidt ne sugeriraju koji je stil vođenja najpoželjniji, zbog toga što neki stil vođenja može biti dobar u jednoj situaciji, ali ne i u nekoj drugoj. Odabir odgovarajućeg stila mora biti rezultat karakteristika vođe, karakteristika podređenih i situacije.⁴⁰

2.6. Suvremeni pristupi vodstvu

Posljednjih godina pojavljuju se neke nove, tzv. suvremene teorije vodstva koje se uglavnom temelje na situacijskom (kontingencijskom) pristupu vodstvu. Razlikuju se **transformacijski i transakcijski pristup vodstvu**. Transakcijsko vodstvo je primjer klasične teorije gdje jedna osoba preuzima inicijativu u međusobnom djelovanju s drugom osobom u svrhu postizanja željenog cilja. Transakcijski vođe se oslanjaju na uzajamnu ovisnost između njih i podređenih, a svojim sljedbenicima daju ono što sljedbenici žele u zamjenu za ono što sami žele. Za razliku od transakcijskog, transformacijsko vodstvo se ne temelji samo na sljedbenikovom prihvaćanju naredbe vođe nego i na promjeni u vjerovanju, sustavu vrijednosti i potrebama sljedbenika. Transformacijski vođe potiču svoje sljedbenike, kolege ili klijente da pojačaju svijest o ciljevima koji su važni za organizaciju.⁴¹

Bernard Bass je uz pomoć studija Housea i McGregora oblikovao vlastiti **transakcijsko – transformacijski pristup vodstvu**. On je došao do zaključka da transakcijsko vodstvo podrazumijeva svakodnevnu razmjenu usluga između vođe i sljedbenika. Te razmjene uključuju neočekivane nagrade, aktivno i pasivno ispravljanje nepravilnosti te laissez-faire. Kod transformacijskog vodstva vođa mijenja i jača interese svojih sljedbenika što dovodi do toga da sljedbenici stavljaju interese organizacije iznad vlastitih. Transformacijsko vodstvo uključuje četiri dimenzije : karizmu, inspiraciju, stimulaciju intelekta te brigu o pojedincu. Bass zaključuje da je transformacijsko vodstvo najjače u najvišim razinama upravljanja. Da bi bio uspješan, vođa treba oba vodstva.⁴²

Još jedan suvremeni pristup vodstvu je **karizmatičko vodstvo**. Karizmatičko vodstvo je kombinacija određenih vizija budućnosti vođe i stupnja identificiranja podređenih za zacrtanim ciljevima. Karizmatički stil manje je predvidiv od transakcijskog. Karizmatičkog vođu od onoga bez karizme razlikuju sljedeće osobine :⁴³

⁴⁰ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 355*

⁴¹ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 87*

⁴² M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 88*

⁴³ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 333*

1. *Samopouzdanje*. Karizmatički vođe imaju potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost.
2. *Vizionarstvo*. Karizmatički vođe imaju sposobnost oblikovanja vizije te su njoj krajnje predani. Oni su voljni preuzeti visoki osobni rizik, izvrnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za postignuće vizije.
3. *Nekonvencionalno ponašanje*. Vođe s karizmom ponašaju se na način koji se smatra novinom, nekonvencionalno i suprotno normama. Ako su uspješni, to ponašanje izaziva čuđenje i divljenje sljedbenika.
4. *Kreiranje promjena*. Karizmatički vođe se smatraju inicijatorima radikalnih promjena.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici čije je vodstvo karizmatičko postižu veću proizvodnost i zadovoljstvo od onih čije je vodstvo tradicionalno transakcijsko.

U današnje vrijeme sve je više vođa ženskog spola. Takvo vodstvo naziva se **interaktivno vodstvo**. Smatra se da žene rabe drukčiji stil vođenja nego muškarci. Takav stil je efikasniji u suvremenoj turbulentnoj okolini poduzeća. Za razliku od muškaraca uz koje se vežu agresivnost i inicijativnost, žene su sklonije konsenzusu i participaciji, odnosno interaktivnom ponašanju.⁴⁴

U suvremeni pristup vodstvu spada i **uslužno vodstvo**. Temelji se na pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenika jednako toliko koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine : na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih te na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća. Ovakvo vodstvo se posebno primjenjuje u organizacijama koje uče jer pokriva kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje. U takvim organizacijama vođa se posvećuje drugima i organizacijskoj viziji.⁴⁵

2.7. Stilovi vodstva

Jedan od 3 čimbenika organizacijske kulture, uz organizacijske vrijednosti i organizacijsku klimu je i menadžerski stil. Menadžerski stil predstavlja ponašanje vodećih osoba, a karakterističan je za onoga koji upravlja drugima na određen način. Takav stil utemeljen je na vlastitim spoznajama i komunikacijski sposobnostima menadžera koji stvaraju opća i

⁴⁴ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 334*

⁴⁵ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 335*

individualna ponašanja. Menadžerski stil je sastavni činitelj vodstva koji uključuje sve vrline i vještine koje menadžer posjeduje, a koje s vremenom može usavršavati i razvijati što doprinosi uspješnosti organizacije. Sve teorije, odnosno stilovi vodstva kreću se između dvije krajnosti : autokratskog i demokratskog stila.⁴⁶

2.7.1. Autokratski stil vodstva

Autokratski stil vodstva je stil kod kojeg je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju i koja upravlja i zapovijeda podređenima. Lider - autokrat komandira i zapovijeda te radi uz primjenu sustava kazni i nagrađivanja. Autokratski stil karakterizira davanje naredbi nadređenog prema podređenima. Zagovornici ovog stila smatraju ga superiornim zbog omogućavanja brzog donošenja odluka bez konzultacija s podređenima, a mišljenja su i da povećava proizvodnost rada.⁴⁷

Jedna od teorija koja predstavlja sintezu autokratskog i demokratskog stila vođenja je model autokratsko – demokratsko vodstvo. Ovu teoriju razvio je Douglas McGregor , a teorija „X“ koja predstavlja autokratski stil ima tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu. Prema toj teoriji ljudi su prirodno lijeni, imaju antipatiju prema radu te izbjegavaju rad na koji ih treba prisiljavati i prijetiti im kaznama. Ljudi vole imati vođu kako bi izbjegli odgovornost i kako bi imali sigurnost. Suprotnost toj teoriji je teorija „Y“ koja pretpostavlja da ljudi vole raditi jer im to čini zadovoljstvo te preuzimaju odgovornost. Ta teorija karakterizira demokratski stil vodstva o kojem će biti riječi u nastavku rada.⁴⁸

2.7.2. Demokratski stil vodstva

Nasuprot autokratskom stilu, javlja se demokratski stil vođenja. Za demokratski stil vođenja karakteristično je uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju. Temelj ovog stila su dobri međuljudski odnosi koji rezultiraju zadovoljstvom radnika i većom proizvodnošću. Budući da u ovom stilu podređeni sudjeluju odnosno participiraju u donošenju odluka, ovaj stil naziva se još i participativno-demokratski stil.⁴⁹

Osim teorije „Y“ , od participativno-demokratskih stilova vođenja posebno se ističe već spomenuti Likertov model. Rensis Likert predstavlja bihevioralnu teoriju koja polazi od stajališta da je „upravljanje ljudskom komponentom centralni i najvažniji zadatak jer ovisi o tome kako je on dobro obavljen.“ Likert je identificirao četiri dominantna stila, a sustav 4 je

⁴⁶ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 72*

⁴⁷ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 351*

⁴⁸ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 76*

⁴⁹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 352*

participativni stil koji počiva na konceptu povezujućih točaka u kojem vođa ima potpuno povjerenje u svoje podređene. Likert govori da su „najuspješniji vođe odnosno menadžeri oni koji čine vezu između ljudi koji se nalaze „iznad“ i „ispod“ njih u organizaciji“.⁵⁰

2.7.3. Laissez-faire stil vodstva

Između dvije krajnosti, odnosno autokratskog i demokratskog stila, postoji još jedan pod nazivom laissez - faire stil. Laissez – faire stil vođenja je vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika. Zaposlenici u tom slučaju mogu slobodno odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Taj stil se primjenjuje kad vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođe koje koriste ovakav stil vodstva dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Podređenima je prepušteno da samostalno odrede ciljeve i sredstva za njihovo postizanje, a vođa ima samo pomaže.⁵¹

2.8. Pojam, uloga i tipovi vođe

Tko je vođa i koja je njegova uloga? John Quincy Adams, američki predsjednik izjavio je: „Ako tvoje akcije inspiriraju druge da više sanjaju, više uče, jače rade i više toga postignu, onda si vođa.“

Vođa (leader) se najčešće u literaturi definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarivanju ciljeva tako što maksimalno aktivira njihove sposobnosti.⁵² Baš kao što je Nelson Mandela jednom kazao: „Vođa ... je poput pastira. Ostaje iza stada, dopuštajući da najspretnije ovce idu naprijed, a druge ih slijede, ne shvaćajući da su sve zajedno usmjerene odostraga.“

Za razliku od postajanja menadžerom kojim se postaje zauzimanjem određenog položaja u organizacijskoj hijerarhiji, za vođenje je potrebno puno više od toga. Dok su menadžeri „ljudi koji rade stvari na pravi način“, vođe „rade prave stvari“. Kako bi mogli raditi prave stvari, vođe moraju imati potrebne karakteristike. Oni moraju imati viziju i znanja o tome što, kada i kako treba poduzeti.⁵³ Bennis i Nanus razliku između menadžera i vođe opisuju na način da

⁵⁰ M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : *Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004, str. 76*

⁵¹ *Poslovni dnevnik : Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati, 2013.*

⁵² M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 310*

⁵³ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str.28*

menadžere predstavljaju kao rutinske majstore koji izvršavaju i efikasni su. S druge strane, vođe su majstori promjene, oni utječu i djelotvorni su.⁵⁴

Svaki vođa obavlja različite uloge, kako bi pojedincima i grupama omogućio da u određenom trenutku zadovolje svoje potrebe, a time i organizacijske ciljeve. Postoje različita mišljenja o ulogama vođe, a prema jednoj od njih vođa obnaša pet različitih uloga :⁵⁵

- Obrazuje – jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja u organizaciji
- Sponzorira – razvija prijateljske odnose, delegira zadatke i odgovornost za njih na podređene te distribuira informacije
- Trenira – on uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije te razvija poštovanje među ljudima
- Savjetuje – nakon što podređeni nauče kako mogu doprinijeti radu organizacije, vođa prati njihov rad te im daje jasan i uvjeravajući *feedback*
- Sučeljava – vođa raspravlja sa podređenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način tako da ne razmišlja previše emocionalno

Kako bi vođa svoje uloge ostvario mora imati i određene sposobnosti. Hellriegel i Slocum (kao što navodi Buble)⁵⁶ navode pet sposobnosti karakterističnih za uspješnog vođu :

- 1) Ovlast da svoju moć podijeli s podređenima tako da ih uključi u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti.
- 2) Intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede.
- 3) Samorazumijevanje koje vođi omogućuje da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti.
- 4) Vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako okolinu osigurati.
- 5) Podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinca te provede njihovo usklađivanje.

Mali broj ljudi ima sve navedene sposobnosti, ali ni svi oni nisu spremni preuzeti ulogu vođe. Kako bi ih se na to potaklo, nužno je razviti motivacijski sustav koji će im ulogu vođe učiniti atraktivnim. U tu svrhu menadžment na raspolaganju ima ekstrinzične i intrinzične mjere.

⁵⁴ Matthew R. Fairholm, Ph. D. : *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*, 2002, str. 10

⁵⁵ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str.28*

⁵⁶ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 311*

Ekstrinzične se odnose na različite menadžerske kompenzacije (plaće, bonusi i drugo), a intrinzične se odnose na nematerijalne kompenzacije (društveni položaj, samoaktualizacija, karijera itd.).⁵⁷

U ostvarivanju svoje uloge svaki vođa prakticira određeni stil. Taj stil odnosi se na način ponašanja i utjecanja u vođenju članove grupe, odnosno organizacije. Stil je zasnovan na kombinaciji njegovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija te na organizacijskoj kulturi i normama. Goleman, Boyatzis i McKee (kao što navodi Buble)⁵⁸ opisuju šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika. Svaki vođa može koristiti neki stil i njihovu mješavinu koja je primjerena pojedinoj situaciji te predstavlja najefektniji pristup. Ti stilovi vođe su:

1. Vizionarski vođa pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje im put, no ne i način kako tamo ići već ih motivira da se bore za napredak. On otvoreno dijeli informacije i pritom daje moć znanja drugima.
2. Instrukтивan vođa povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima, držeći dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta, pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama.
3. Afilijativan vođa kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. Ovo je veoma kolaborativan stil koji je fokusiran na emocionalne potrebe iznad potreba rada.
4. Demokratski vođa djeluje na vrijednost *inputa* i predanost preko participacije slušanjem loših i dobrih vijesti.
5. Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) gradi izazovi uzbudljive ciljeve za ljude, očekujući izvrsnost često primjerenu sebi. On identificira oskudne performanse i traži više od njih.
6. Dominantan vođa olakšava strah i daje jasne direktive, zapovijeda i očekuje punu suglasnost. On treba emocionalnu samokontrolu za uspjeh i može izgledati hladno i distancirano.

Srića⁵⁹ ističe dvije ideje modela vođenja. Prva ideja modela je da lider nastaje prema unutra odnosno da radi na sebi izgrađujući svoju osobnost i postizujući unutarnji sklad. Vođa uči kako težiti harmoniji između onoga u što vjeruje, čemu se nada, što zna, može i želi postići u odnosu na sebe, sustav i okolinu. Vođa radi na sebi kako bi bio uspješniji i da bi svoje sposobnosti i osobnost stavio na čelo skupine s kojom će pobjeđivati i ostvariti svoje vizije.

⁵⁷ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 311*

⁵⁸ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str.29*

⁵⁹ V. Srića : *Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004, str.16*

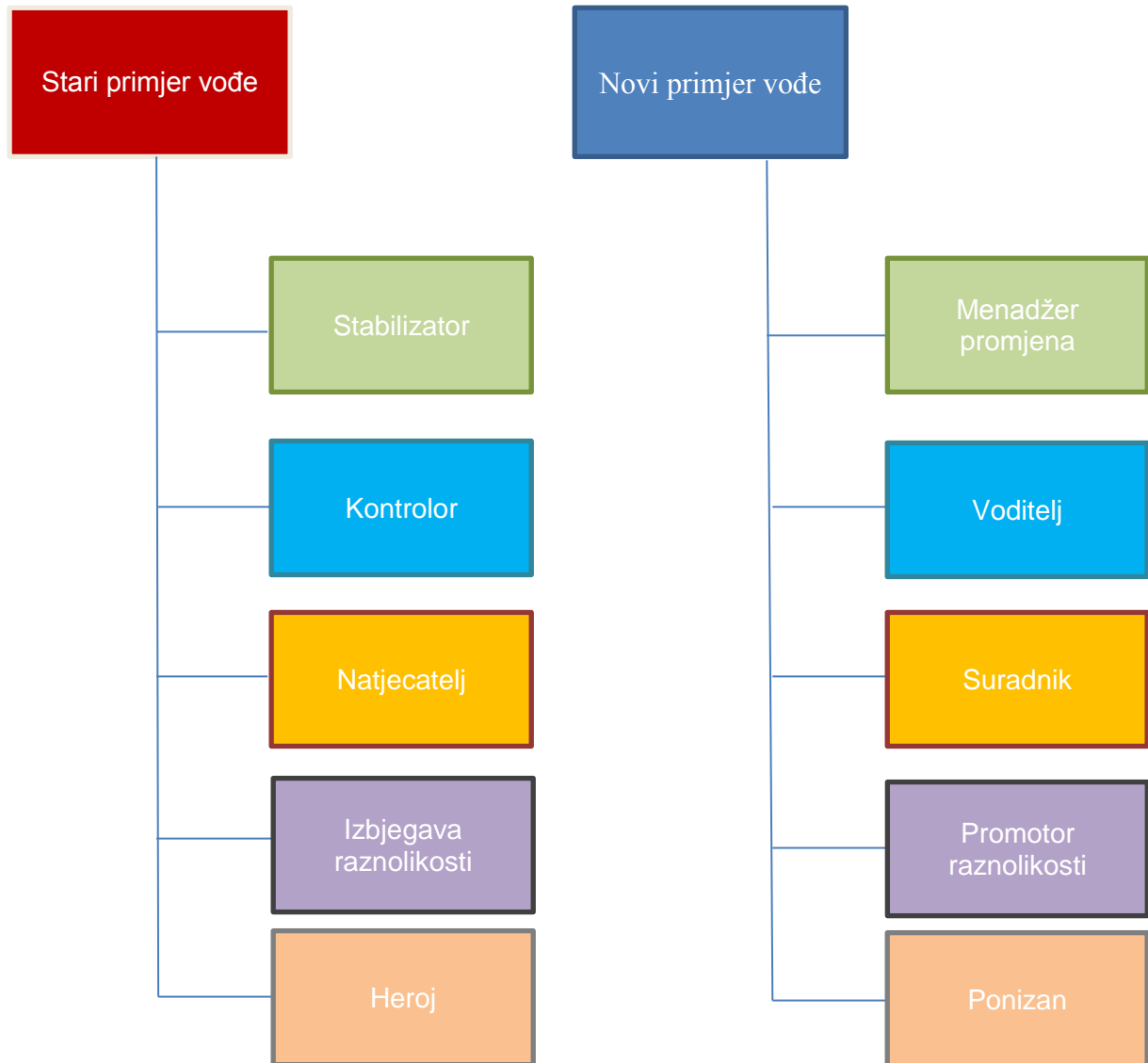
Druga ideja modela je da vođa djeluje prema van odnosno da radi na svojem timu. Svaki dobar vođa ima četiri vrste zadataka koje obavlja sa svojim timom. Dakle, postoje četiri tipa vođe :

- *Vođa prosvjetitelj* čiji je glavni zadatak prosvjeteliti podređene i odgovoriti im na pitanje *gdje smo*. Ukoliko ima odgovor na to pitanje i uvjeri podređene da bolje od njih samih zna gdje se poduzeće nalazi, oni će ga slijediti. Dobar vođa mora sagledati cjelinu i boriti se za interese svih sljedbenika. Radi se o sistemskom pristupu čiji je smisao postizanje organizacijske sinergije. Takve organizacije postižu strateške prednosti nad konkurentima.
- *Vođa vizionar* je vođa kojem je glavni zadatak odgovoriti na pitanje *kamo idemo*. Dobar vođa mora svojim podređenima prikazati očekivanu i moguću sliku budućnosti. Ukoliko uspije u tome, odnosno povjeruju li podređeni u njegovu viziju budućnosti koju će zajedno ostvariti, oni će ga slijediti. Primjer dobrog vođe vizionara je Ray Kroc. Nakon što su braća McDonald otvorili i zatim povećali broj restorana na tri, zadovoljili su se s time i mislili s time osigurati mirovine. Ubrzo su shvatili da će poslovanje vjerojatno propasti prije toga, pa su odlučili prodati. Ray Kroc je prepoznao potencijal i pokrenuo globalnu franšizu restorana McDonald's. Danas je taj brend jedan on najpoznatijih na svijetu, a njegova vrijednost procjenjuje se na preko 100 milijardi američkih dolara. U tom primjeru vidi se kako jedan projekt u rukama ambicioznog vizionarskog vođe može dosegnuti stotinu puta veće efekte nego da se nađe u rukama neambicioznog vođe.
- *Vođa usmjeritelj* ima glavni zadatak odgovoriti na pitanje *zašto idemo zajedno*. U svakoj skupini postoje brojne ideje, mišljenja i stavovi što i kako treba raditi. Vođa usmjeritelj ima za cilj da sve članove skupine pokrene u željenom smjeru te da ih održava na zajedničkom putu.
- *Vođa poticatelj* ima zadatak odgovoriti na pitanje *što ćemo time dobiti*. On ima cilj inspirirati podređene da daju više nego što mogu, motivirati ih da izdrže duže i jače te da rade bolje.

2.8.1. Nova stvarnost za današnje vođe

Masivne promjene u današnjem svijetu za vođe u predstavljaju izazove s kojima se moraju suočiti, a koje nisu mogli uopće niti zamisliti samo nekoliko godina ranije. Od globalizacije, socijalnih medija, najmodernijih tehnologija sve do mobilne trgovine i „outsourcinga“. U istraživanju *Centra za kreativno vodstvo*, 84% vođa je reklo da se definicija efektivnog

vodstva značajno promijenila u početnim godinama 21. stoljeća. Dakle, to je bilo prije nego su mobilne i socijalne tehnologije preoblikovale svakodnevni život i posao i postale ključni aspekt svakog posla današnjih lidera. Neki od vođa i dalje vode poslove starijim primjerom i načinom razmišljanja, a razlika između starog i novog primjera vođe prema Daftu⁶⁰ prikazano je na sljedećoj slici.



Slika 2. Razlike između primjera starog i novog menadžera (Izvor: R. L. Daft, 2015. , str.8)

U prošlosti su mnogi vođe pretpostavljati da će ako samo drže stvari tekućima na stabilnom, organizacija biti uspješna. Danas vođe moraju brzo reagirati jer se svijet stalno u pokretu. Najbolji lideri današnjice prihvaćaju neizbježnost promjena i iskorištavaju ih kao izvore iz kojih crpe energiju te ju obnavljaju. Efektivni vođe dijele snagu i pronalaze načine da

⁶⁰ R. L. Daft : *The Leadership Experience*, 2015, preuzeto 24.8.2018 s books.google.hr

povećaju snagu uma organizacije tako da uključe sve podređene. Umjesto da budu kontrolori, oni su radije voditelji koji pomažu zaposlenima da budu najbolji uklanjajući im prepreke za izvođenje zadatka, dajući im što trebaju, omogućuju školovanje te pružaju podršku i povratne informacije. Efektivni vođe također surađuju zajedno s dobavljačima, klijentima, upravom, sveučilištima i ostalim organizacijama.

U današnje vrijeme, vođe se u modernim organizacijama često nalaze u situacijama koje su se u prošlosti rijetko događale. Sve više se od vođa traži da otpuštaju radnike kako bi se smanjili troškovi rada, da uvode timski rad i reorganiziraju članove organizacije kako bi poboljšali proces donošenja odluka te kako bi bili učinkovitiji i efikasniji. Organizacije sve češće stavljaju naglasak na stilove vođenja koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode kako bi svoje sposobnosti iskoristili na najbolji način.⁶¹

⁶¹ S. C. Certo, S. T. Certo : *Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008, str. 369*

3. Menadžerske vještine

Menadžment se najčešće definira kao „*proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.*“ Iz definicije možemo zaključiti da menadžeri svoje ciljeve ostvaruju na način da druge angažiraju u izvršavanju određenih zadataka. Kako bi ti ciljevi bili ostvareni, menadžeri osim određene osobnosti, s čime smo se bavili u prošlom poglavlju rada, moraju imati različita znanja i vještine. Buble⁶² definira menadžerske vještine kao „*sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.*“

Teoretičari menadžmenta predlažu široke liste menadžerskih vještina, a sve one mogu se sažeti u dvije osnovne skupine : osnovne i posebne menadžerske vještine.

3.1. Osnovne menadžerske vještine

Kada govorimo o menadžerskim vještinama, moramo imati na umu da ima niz razina na kojima se obavljaju menadžerske funkcije. Postoji niz profitnih i neprofitnih organizacija na kojima se obavljaju menadžerske funkcije. Postavlja se pitanje koje su to vještine koje karakteriziraju sve menadžere, neovisno o tipu organizacije i organizacijskoj razini na kojoj obavljaju svoje funkcije.⁶³

Weihrich i Koontz⁶⁴ smatraju da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine:

1. Konceptualne vještine koje se odnose na sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja kompleksnih situacija. Od menadžera se zahtijeva da misli strateški te da ima širok prostorni i vremenski horizont. Konceptualne vještine potrebne su za sve razine menadžmenta.
2. Vještine rada s ljudima se odnose na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, a da učinkovito radi i kao član grupe. Te vještine uključuju razne sposobnosti menadžera da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira te rješava konflikte. U novije vrijeme ove vještine postaju sve važnije. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, a ujedno su i treneri te odgojitelji.

⁶² M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 1*

⁶³ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 3*

⁶⁴ H. Weihrich, H. Koontz: *Menadžment, MATE, Zagreb, 1994, str. 6*

3. Tehničke vještine omogućuju menadžerima primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te upotrebu tehnika za rješavanje problema. Te vještine uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke.
4. Vještine oblikovanja označuju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema na način da poduzeće ima najviše koristi. Od menadžera se ne zahtijeva samo uočavanje i puka registracija problema već i znatno više od toga. Menadžeri moraju znati generirati i artikulirati rješenje problema s tim da vode računa da to rješenje bude primjenjivo.

3.2. Posebne menadžerske vještine

Posebni menadžerski vještina ima mnogo te je logično da ima i više njihovih sistematizacija. No najčešće se spominje podjela na 5 posebnih menadžerskih vještina : vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.⁶⁵

Planiranje je „sistematski razvoj programa kojima je cilj postići dogovorene poslovne ciljeve kroz proces analize, procjene i odabira među predviđenim mogućnostima.“ Planiranje je ključna menadžerska aktivnost bez obzira o vrsti organizacije kojom se upravlja. Moderni menadžeri suočeni su s izazovom razumnog planiranja u svim vrstama organizacije, od manjih do većih, neprofitnih i profitnih.⁶⁶

Kao funkcija menadžmenta, planiranje ima veoma široko koncipiran sadržaj. U osnovi, planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati kako bi ostvarili te ciljeve te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranje se pojavljuje kao premošćivanje jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i gdje se u budućnosti želi naći.⁶⁷

Druga funkcija menadžmenta je **organiziranje**. Organiziranje je „proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja.“⁶⁸ Organiziranje je produžetak planiranja. Nakon određivanja ciljeva koje treba dostići te strategije i resursa za njihovo ostvarenje, neminovno se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. Pred menadžment se postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću.

⁶⁵ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str.6*

⁶⁶ S. C. Certo, S. T. Certo : *Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008, str. 134*

⁶⁷ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 13*

⁶⁸ S. C. Certo, S. T. Certo : *Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008, str. 228*

Kako bi sve te zadatke menadžeri efektivno obavljali, moraju imati određeni skup vještina, od koji su četiri elementarne : dijagnosticiranje organizacije, redizajniranje posla, oblikovanje organizacije te dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture.⁶⁹

Proces organiziranja dijeli se na pet glavnih koraka :

1. Osvrt na planove i ciljeve
2. Formiranje glavnih zadataka
3. Podjela glavnih zadataka na podzadatke
4. Alociranje resursa i smjernica za podzadatke
5. Ocjena rezultata provedene strategije organiziranja

Menadžeri bi trebali neprestano ponavljati navedene korake. S tim dobivaju povratne informacije koje će im pomoći da poboljšaju postojeću organizaciju.⁷⁰

Sljedeća vještina menadžmenta je **vještina upravljanja ljudskim potencijalima**, a u nekim izvorima koristi se i riječ kadroviranje. Zadatak kod upravljanja ljudskim potencijalima je da se organizacijom određene uloge dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. Za to je potrebna identifikacija raspoloživih kadrova, regrutiranje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, promocija, planiranje karijere, kompenzacije te osposobljavanje i usavršavanje.⁷¹ U pridobivanju ljudskih potencijala, voditelji odjela za ljudske potencijale slijede četiri uzastopna koraka : potraga za ljudskim potencijalima, selekcija, edukacija te ocjenjivanje radnog učinka.⁷²

Vještina koja je u fokusu ovog rada je vještina **vođenja**. To je faza menadžmenta u kojoj je potrebno sve aktere procesa rada usmjeriti prema željenu cilju. Vođenje se pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Od menadžmenta se zahtijeva da stvaraju vođe, dok se od vođe zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika. Vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima čemu će biti posvećeno puno riječi u nastavku rada.⁷³

Posljednja posebna menadžerska vještina je vještina **kontroliranja**. Kontroliranje je „postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare.“ Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Menadžeri trebaju provoditi stalno praćenje izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata

⁶⁹ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str.7*

⁷⁰ S. C. Certo, S. T. Certo : *Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008, str. 229*

⁷¹ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str.7*

⁷² S. C. Certo, S. T. Certo : *Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008, str. 276*

⁷³ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 14*

koji se postižu, a kako bi uspješno ostvarili svoju funkciju kontrole moraju ovladati određenim vještinama poput financijske kontrole, kontrole marketinga, kontrole operacija i kontrole ljudskih resursa.⁷⁴

Vještine vođenja su one na koje ćemo se fokusirati u nastavku rada. U prvom dijelu rada vođenje je detaljno objašnjeno, a sada će fokus biti na vještinama vođenja, posebice na vještini komuniciranja.

3.3. Menadžerske vještine vođenja

Menadžeri kod vođenja imaju nekoliko zadataka poput motiviranja zaposlenih da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetitivniji ili rješavati konflikte među članovima. Buble⁷⁵ je od svih vještina, odabrao pet ključnih vještina vođenja koje će biti objašnjene u nastavku, a to su: vještine motiviranja drugih, vještine delegiranja, vještine komuniciranja, vještine razvoja podređenih i vještine upravljanja promjenama.

3.3.1. Vještina motiviranja podređenih

Motiviranje podređenih je ključni dio menadžerskog posla bez čega poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Zbog toga menadžment mora posebnu pozornost zaposlenima usmjeriti u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. U najopćenitijem smislu, motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. To se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija.⁷⁶

Svaki zaposlenik donosi odluku o tome hoće li krenuti u neku akciju, pa možemo reći da motivacija uvijek dolazi iznutra. Tu odluku donijeti će ukoliko ima dovoljno motivirajućih faktora koji su vrijedni pokretanja akcije. Brojni faktori utječu na motivaciju, a Porter i Miles (kao što citira Buble)⁷⁷ posebno naglašavaju tri grupe: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike označuju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca, a razlikuju se od osobe do osobe. Dakle, svaki zaposlenik ima različite motive za rješavanje određenog zadatka, a menadžer bi morao biti svjestan tih razlika. Karakteristike posla označuju određene attribute posla poput kompleksnosti, autonomnosti, zahtjevnosti i drugih. Menadžer bi trebao paziti da kod dodjele

⁷⁴ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 8*

⁷⁵ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 141*

⁷⁶ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 336*

⁷⁷ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 142*

poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Organizacijske karakteristike čine procedure i pravila, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća.⁷⁸

Postoje brojne sadržajne i procesne teorije motivacije. Najpopularnija u literaturi i praksi menadžmenta je teorija hijerarhije potreba. Razvio ju je Abraham Maslow, a temelji se na pretpostavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je pretpostavio da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba, počevši od fizioloških potreba preko potreba za sigurnošću, društvenih potreba, potreba za poštovanjem i samoostvarivanje. Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Potrebe za sigurnošću obuhvaćaju sigurnost i zaštitu od fizičkih i emocionalnih potreba. Društvene potrebe su potrebe za pripadanjem, ljubavi i prijateljstvom. Potrebe za poštovanjem obuhvaćaju unutarnje faktore poput samopoštovanja, autonomije i postignuća te vanjske faktore koji se odnose na status, priznanje i pažnju. Samoostvarivanje je želja osobe da postane ono što je sposobna postati, a uključuje rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje.⁷⁹

Kada je niža potreba zadovoljena više ne pruža motivaciju, a iduća potreba postaje dominantnom. S aspekta menadžmenta, važnost ove teorije je da uspješno vođenje ljudi u obavljanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje istih. Menadžment mora otvoriti širok prostor razvoju zaposlenika te imati na umu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivirajuće.⁸⁰

Najvažniji zadatak menadžera u motiviranju je razvoj i dosljedna primjena sveobuhvatnog i poticajnog motivacijskog sustava. Motivacijski sustav je „sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi.“ Takav motivacijski sustav ima četiri ciljeva odnosno funkcija :⁸¹

- Privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi
- Poticanje kvalitetnog obavljanja posla i postizanje visokih standarda uspješnosti

⁷⁸ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 142*

⁷⁹ S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009, str. 187*

⁸⁰ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 340*

⁸¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 562*

- Poticanje kreativnosti, poboljšanja, promjena i unaprjeđenja poslovanja
- Osiguranje identifikacije s organizacijom i interesa za njezin stalni razvoj i uspješnost

3.3.2. Vještine delegiranja i opunomoćenja

Delegiranje je „proces prenošenja poslova, odnosno zadataka na direktno podređene uz istodobno prenošenje ovlasti i odgovornosti za izvršavanje tih poslova, odnosno zadataka.“

Od menadžera se zahtijeva posjedovanje brojnih vještina. Međutim, teško da svaki menadžer ima sve potrebne vještine za obavljanje svih zadataka, od rutinskih do veoma kompleksnih. Zbog toga je za efektivno i efikasno izvršenje nužno angažiranje podređenih koje se može obaviti na dva načina – dodjeljivanjem i delegiranjem.⁸²

S obzirom da se radi o odnosima među ljudima, delegiranje je složen proces. Na umu je važno imati dvije suprotne tendencije :⁸³

- a) „Od samog smo početka odgajani tako da tražimo nekoga snažnijeg i sposobnijeg koji bi nas vodio i umjesto nas donosio važne odluke.“
- b) „Istodobno želimo da drugi poštuju naše individualno dostojanstvo, da se prvenstveno uzimaju u obzir naše želje i dobrobit pri donošenju odluka koje se tiču nas ili da čak i sami sudjelujemo u donošenju tih odluka.“

Opunomoćenje se definira kao delegiranje moći ili ovlasti na podređene u organizaciji. Kroz rast moći zaposlenika raste i motivacija zaposlenika za provedbu zadataka. Bit opunomoćenja čine četiri ključna elementa koja zaposlenicima omogućuju da djeluju slobodnije u obavljanju zadataka: informacija, znanje, moć i nagrade. U okolini koju karakterizira intenzivna globalna konkurencija i nova tehnologija, menadžeri se koriste opunomoćenjem iz dva bitna razloga. Prvi je održavanje konkurentnog položaja na tržištu, a drugi stvaranje jedinstvene organizacije sa superiornim performansama. Opunomoćenje predstavlja sredstvo kojim zaposleni dobivaju moć, slobodu, znanje i vještine da odlučuju i učinkovito rade. Mnogi menadžeri boje se opunomoćiti zaposlenike jer misle da će izgubiti moć koji su godinama stjecali.⁸⁴

⁸² M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 159*

⁸³ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 161*

⁸⁴ M. Buble: *Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 356*

3.3.3. Vještine razvoja podređenih

Uspješna poduzeća donose posebne planove razvoja podređenih kako bi stvorila dodatnu energiju koja će osigurati nove vrijednosti na putu ostvarenja ciljeva poduzeća. Za menadžere je razvoj podređenih bitan iz dva razloga :⁸⁵

1. Vještiji i kompetentniji podređeni čine posao menadžera dosta lakšim, s obzirom da menadžer na njih može prenijeti više svojih odgovornosti bez velike potrebe za kontroliranjem svakoga pojedinog detalja posla.
2. Menadžeri će motivirati podređene da postignu bolji i kvalitetniji rad tako da im pomažu da riješe svoje osobne probleme i razviju kompetencijske vještine i izgrade primamljive planove karijere.

Razvoju podređenih može se pristupiti s više aspekata, od kojih su najvažnija sljedeća dva :

- ✓ Asistencija je način pomaganja u obavljanju posla. Menadžer pomaže podređenome u obavljanju poslova te omogućava njegov razvoj. Taj način razvoja je neophodan u hitnim slučajevima, ali ne omogućuje učinkovito niti dugoročnije rješavanje tekućih potreba.
- ✓ Edukacija je način stjecanja znanja i vještina kojima se razvijaju sposobnosti ljudi. Za razliku od asistencije, ovaj način je dugoročno gledajući učinkovitiji. Edukacija podređenih provodi se na više načina, od čega su najvažnija četiri, delegiranje, podučavanje, savjetovanje i mentorstvo.

3.3.4. Vještine upravljanja promjenama

U današnje vrijeme, poduzeća su izložena brojnim promjenama. Dvije su grupe faktora koji utječu na promjene: eksterni i interni faktori. Eksterni odnosno vanjski faktori promjena proizlaze iz opće i poslovne okoline poduzeća. Najčešće se tu misli na konkurenciju koja kroz strukture cijena, kvalitete proizvoda i drugih performansi može utjecati na potrebu brojnih promjena u poduzeću. Interni ili unutarnji faktori promjena proizlaze iz interne okoline koju čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Promjene se mogu desiti na svakom elementu poduzeća, a najveći broj promjena se pojavljuje na nekim ključnim elementima, a to su:⁸⁶

- strategija i struktura
- stil menadžmenta
- organizacijska kultura

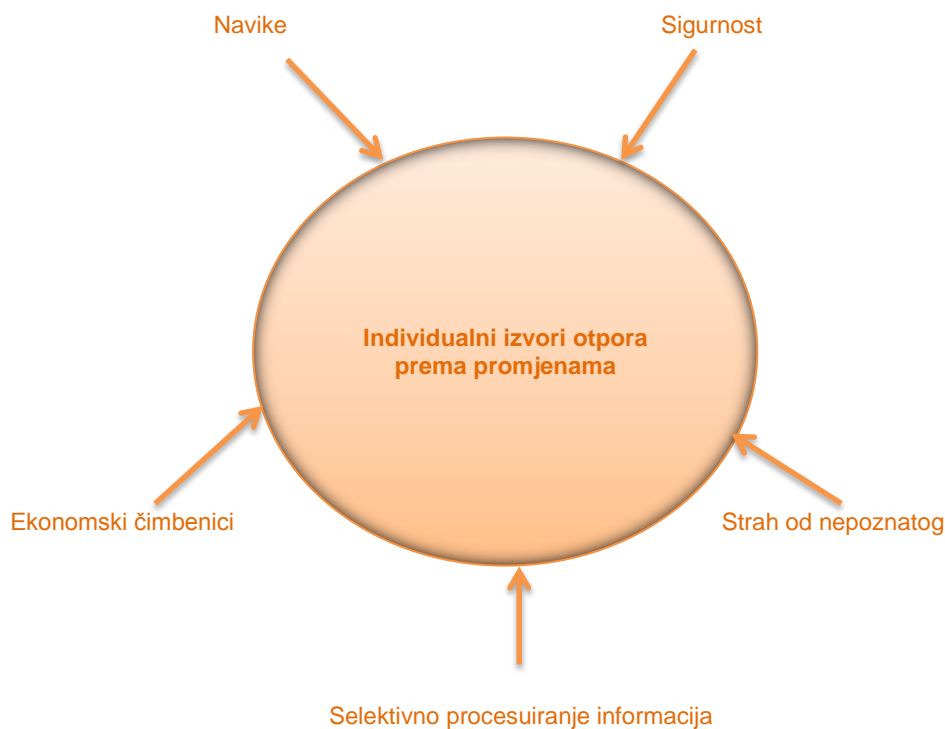
⁸⁵ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 199*

⁸⁶ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 212*

- ljudski resursi
- tehnologija
- proizvodi i usluge

Promjene u strategiji, strukturi, menadžmentu i kulturi inicira vrhovni menadžment , a implementiraju se od vrha prema dolje. Za razliku od njih, promjene tehnologije iniciraju niže razine menadžmenta i zaposlenici te se upućuju vrhovnom menadžmentu na odobrenje. O razinama menadžmenta bit će više riječi u nastavku rada.

Svake promjene izazivaju neki otpor. Iako na prvi pogled izgleda da je otpor promjenama štetan, nije uvijek tako. Ponekad je otpor promjenama koristan jer potiče funkcionalni konflikt i rasprave što može pridonijeti temeljitoj analizi alternativa i njihovih posljedica. No, svakako postoji i loša strana otpora prema promjenama koji ometa prilagodbu i napredak. Postoje brojni razlozi zbog kojih dolazi do otpora promjenama, a mogu se sistematizirati u dvije temeljne skupine, prikazane na sljedećim slikama:



Slika 3. Individualni izvori otpora prema promjenama (Izvor: Robbins, Judge, 2009, str.648)



Slika 4. Organizacijski izvori otpora prema promjenama (Izvor: Robbins, Judge, 2009, str.648)

Kako bi se savladao otpor prema promjenama, razvijene su različite strategije odnosno taktike. Identificirano je šest taktika, a to su: ⁸⁷

1. Edukacija i komunikacija
2. Participacija i angažiranje
3. Olakšavanje i potpora
4. Pregovaranje i sporazumijevanje
5. Manipulacija i kooptiranje
6. Eksplicitna i implicitna prisila

Temeljna zadaća menadžera je da na zahtjeve dane situacije povezane s promjenom odgovori najboljom strategijom radi savladavanja otpora uz najmanje poremećaja.

3.4. Definicija i važnost komunikacije

Komunikacija je proces dijeljenja informacija, ideja, stavova ili emocija s drugim pojedincima ili grupom. Ona je važna za menadžere i sve druge članove organizacije kako bi se

⁸⁷ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 224*

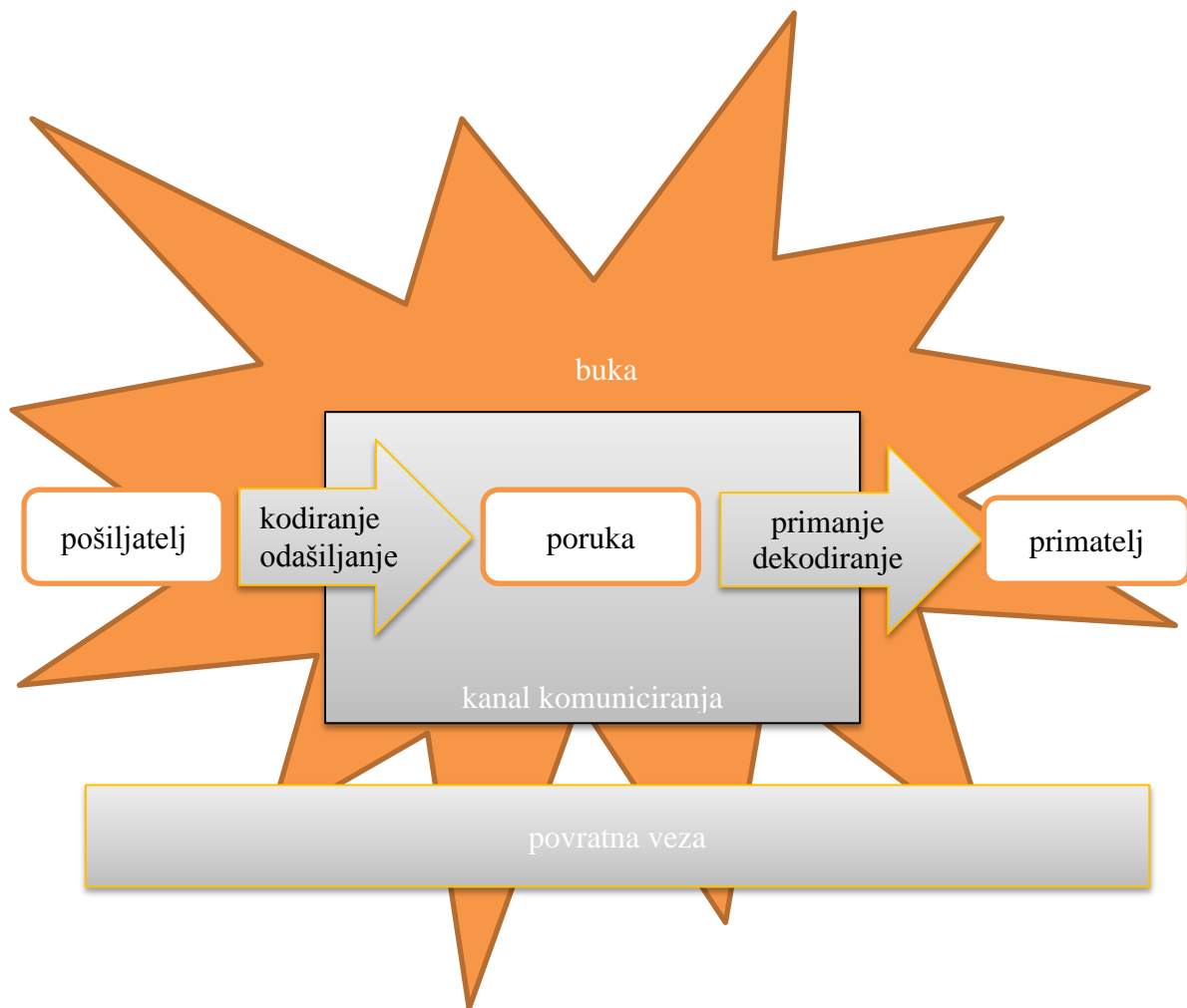
poboljšala efikasnost, kvaliteta, inovativnost i na taj način ostvarile konkurentske prednosti. Uz to, ona povezuje ljude u organizacijama. U prethodnim poglavljima objašnjene su menadžerske vještine, odnosno funkcija, a svaka od njih je neposredno povezana s komuniciranjem. Planiranje je nezamislivo bez prikupljanja informacija iz okoline, organiziranje je nemoguće ako se poslovi ne delegiraju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji je s razvijenošću menadžerovih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika neuspješno bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako ne uključuje i davanje povratne informacije. Dakle, komunikacija obuhvaća i važna je za sve menadžerske aktivnosti, zadatke, funkcije, uloge i ponašanja.⁸⁸ Robbins i Judge⁸⁹ navode četiri osnovne funkcije komunikacije unutar grupe ili organizacije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Sve funkcije su jednako važne te svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar grupe ili organizacije obavlja jednu ili više od tih četiriju funkcije.

3.4.1. Proces komunikacije

Komunikacija započinje kad jedna osoba pošalje poruku drugoj, s namjerom da izazove odgovor. Proces komunikacije čini pet elemenata i pet procesa. Elementi komunikacijskog procesa su pošiljalac i primatelj poruke, sama poruka, kanal komuniciranja i buka kod komuniciranja. Procesi pri komuniciranju su kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke te povratna veza. Cijeli proces prikazan je na sljedećoj slici.

⁸⁸ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 573*

⁸⁹ S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009, str. 368*



Slika 5. Proces komunikacije (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, str.575)

Proces komunikacije započinje kada pošiljalac želi prenijeti neku informaciju primaatelju. Slijedi kodiranje informacije u poruku koju primaatelj može primiti i razumjeti. Dok se informacija ne kodira, ne može biti podijeljena s drugima. Zatim se poruka odašilje primaatelju odgovarajućim kanalom komuniciranja kao što su elektronička pošta, fiksni ili mobilni telefoni, pisma, izvještaji, sastanci ili komunikacija licem u lice. Kada osoba primi poruku, dekodira je u formu koja je za nju smisljena. Kako bi pošiljatelju pokazala da razumije poruku, koristi povratnu vezu koja se sastoji od istih prethodno navedenih elemenata. Zadnji element komunikacijskog procesa je buka u komunikacijskom kanalu koja ga ometa u svim njegovim elementima i procesima. To su psihološke, društvene i strukturne prepreke koje poruku koju je pošiljalac želio poslati čine nejasnom i iskrivljenom.⁹⁰

3.4.2. Razine menadžmenta

Svaka organizacija ima višerazinsku strukturu s većim ili manjem brojem razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta ovisi o više čimbenika poput vrste organizacijske

⁹⁰ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 575*

strukture, veličine organizacije mjerene brojem zaposlenika, a najviše o širini raspona kontrole. Sve razine menadžmenta mogu se grupirati u tri osnovne kategorije: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine. Te razine često se nazivaju i strateška, taktička i operativna razina. Vrhovni menadžeri su izvršni menadžeri u organizaciji i imaju najveću odgovornost. Jedan od najvažnijih zadataka im je postavljanje ciljeva organizacije. Stalno su uključeni u određivanje strategije organizacije i moraju imati stratešku viziju za svaki posao. Vrhovni menadžeri bit će uspješniji ako su naučili istinski slušati što njihovi suradnici misle o poslu, konkurenciji, strategiji, organizaciji, drugim ljudima i tome slično.⁹¹

Menadžeri srednje hijerarhijske razine odgovorni su za određenu poslovnu jedinicu. Oni imaju trostruku ulogu jer imaju podređene, ravnopravne kolege i nadređene menadžere. Njihovi najznačajniji zadatci su usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta te transformiranje opće strategije i politike top menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera najniže razine.⁹²

Prva razina menadžmenta odnosno najniža razina je u neposrednom kontaktu s izvršiteljima. Oni imaju specifične poslove, obveze i odgovornosti, među kojima dominiraju operativni zadatci. Koordiniraju posao zaposlenih te su izravno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice. Pretpostavljeni su zaposlenima koji ne rade na menadžerskim radnim mjestima pa stoga označuju vezu između operativnih poslova i zadataka po svim funkcijama u organizaciji s ostalim dijelovima organizacije.⁹³

3.4.3. Putovi komunikacije

Komunikacija se može odvijati na dva načina : vertikalno ili lateralno. Vertikalna dimenzija može se podijeliti prema dva smjera:

- Komunikacija prema dolje je ona koja kreće od određene razine u grupi ili organizaciji prema nižoj razini. Tu komunikaciju spominjemo kada govorimo o komunikaciji menadžera s zaposlenicima. Menadžeri koriste taj smjer komunikacije kada određuju ciljeve, informiraju zaposlenike o politikama i procedurama, govore o problemima na koje treba obratiti pozornost i daju povratne informacije o učinku zaposlenika.

⁹¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 37*

⁹² P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 112*

⁹³ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 44*

- Komunikacija prema gore je usmjerena prema višoj razini unutar grupe ili organizacije. Koriste se za slanje povratnih informacija osobama na višim položajima. S tom komunikacijom menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposlenici misle o svom poslu, svojim kolegama i organizaciji. Menadžeri koriste tu vrstu komunikacije kako bi proveli ideje o načinima kako izvesti poboljšanja u organizaciji.

S druge strane, lateralna komunikacija odvija se među pripadnicima iste radne grupe, menadžerima na istoj razini ili između horizontalno jednakih zaposlenika. Horizontalna komunikacija štedi vrijeme i olakšava koordinaciju. Ona je korisna u slučajevima kada strogo poštivanje formalnih vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprečava učinkovit i točan prijenos informacija. Tada se lateralna komunikacija odvija uz znanje i podršku nadređenih. No, ona može stvoriti disfunkcionalne sukobe kada se nadređene zaobiđe, odnosno kada šefovi otkriju da su neke odluke donesene bez njihova znanja.⁹⁴

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić⁹⁵ navode još jedan smjer komunikacije pod nazivom dijagonalna komunikacija. To je komunikaciju među zaposlenicima različitih organizacijskih razina i područja rada. Budući da sve više suvremenih organizacija smanjuje broj zaposlenike te se češće organiziraju poslovi putem samoupravljujućih radnih timova, od sve više zaposlenika se zahtijeva da komuniciraju s osobama iz drugih odjela i drugih organizacijskih razina kako bi riješili problem i koordinirali posao. U današnje vrijeme takva komunikacija se najčešće obavlja preko elektroničke pošte koja je ubrzala razmjenu informacija između različitih odjela i hijerarhijskih razina.

3.4.4. Oblici komunikacije

Postoje dva osnovna oblika komunikacije koja se koriste u praksi menadžmenta, usmena i pismena komunikacija.

Usmena komunikacija glavni je način prenošenja informacije. Glavne prednosti takve komunikacije su brzina i povratne informacije. Tokom normalnog radnog dana prosječan zaposlenik sudjeluje u oko 2 000 usmenih poruka. U praksi vodstva postoje različiti oblici usmenih komunikacija poput razgovora, rasprava licem u lice, sastanaka, prezentacija,

⁹⁴ S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009, str. 370*

⁹⁵ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 581*

telefonskih razgovora i slično. Istraživanja pokazuju da vođe potroše između 50% i 90% radnog vremena u usmenom komuniciranju.⁹⁶

Pismena komunikacija označava sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija u pisanim obliku. To su najčešće tekst, tablica, grafikon i slika koji se pojavljuju u obliku poslovnih pisama, brzojava, izvještaja, zapisnika, oglasa, biltena i slično. Prednosti ovog oblika komunikacije su brojne od kojih se ističu prednosti da se pisane informacije mogu dokazivati, daju preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja, trenutak primanja određuje primatelj, znatno veća mogućnost prijma poruke i izražajnost od govorne poruke. Glavni nedostaci pisane komunikacije su u tome da se troši puno vremena i nedostaje brza povratna informacija. Kako bi se ispravili nedostaci odnosno ubrzalo takvo komuniciranje, razvijaju se sustavi komuniciranja podržani suvremenim tehničkim sredstvima koja trebaju povećati efikasnost komunikacijskog sustava poduzeća.⁹⁷

Osim pismene i usmene komunikacije, postoji i posebna vrsta komunikacije pod nazivom neverbalna komunikacija. To je komuniciranje izrazima lica, pokretima tijela, fizičkim kontaktom i gestama koji u komuniciranju sudjeluju s više od 50% u sadržaju poruke. Neverbalna komunikacija biti će detaljnije objašnjena u sljedećim poglavljima.⁹⁸

3.4.5. Računalna i digitalna komunikacija u današnje vrijeme

Komunikacija je u današnje vrijeme poboljšana i obogaćena pomoću računalnih tehnologija. Takva komunikacija mijenja oblik komuniciranja u organizacijama. Danas živimo u informacijskom društvu posredovanom novim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama. Internet, a zatim i društvene mreže promijenile su ljudsko shvaćanje komunikacije. Sve to ubrzava i olakšava rad menadžera i zaposlenika koji više ne moraju nužno biti na svom radnom mjestu ili u uredu. U današnje vrijeme svi zaposlenici teoretski mogu biti „na raspolaganju“ 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Organizacijske granice također postaju sve manje relevantne jer umrežena računala omogućavaju zaposlenicima vertikalne preskoke unutar organizacija ili stalnu komunikaciju s ljudima iz drugih organizacija.⁹⁹

Jedan od najvećih napredaka u komunikaciji je razvoj mobitela koji su se do danas razvili do nevjerovatnih granica te postali pametni telefoni. To je uvelike proširilo vrste poslovnih

⁹⁶ M. Buble: *Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011, str. 209*

⁹⁷ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 184*

⁹⁸ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 186*

⁹⁹ S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009, str. 380*

aktivnosti koje se mogu obavljati nakon radnog vremena i izvan ureda, povećavajući produktivnost. Osim mobilnih telefona, razvila su se i računala te danas postoje mini prijenosna računala odnosno tableti i ostale varijacije računala. Svi ti uređaji imaju ugrađene bežične mogućnosti te su olakšali i ubrzali verbalnu, tekstualnu i slikovnu komunikaciju. Još jedna vrsta komunikacije u današnje vrijeme su videokonferencije. Preko audio i video veza održavaju se virtualni sastanci menadžera koji se mogu nalaziti na različitim krajevima svijeta kako bi razmijenili informacije i ideje. Videokonferencije su uštedjele znatne iznose novca koji bi se potrošili na putovanja i znatno ubrzale poslovanje.¹⁰⁰

3.4.6. Utjecaj globalnog sela na razvoj menadžmenta

U današnje vrijeme organizacije više nisu stegnute nacionalnim granicama. Postoje brojni primjeri koji dokazuju da je svijet postao globalno selo što ujedno mijenja menadžerov posao. McDonald's prodaje hamburgere u cijelom svijetu, Burger King je u vlasništvu britanske tvrtke, dok svi vodeći proizvođači automobila danas svoja vozila proizvode u inozemstvu. Menadžeri sve više zadataka imaju u inozemstvu. Ukoliko budu premješteni u podružnicu tvrtke u nekoj drugoj zemlji, morat će znati upravljati radnom snagom koja se razlikuje u svojim potrebama i stavovima od radne snage na koju su navikli u svojoj zemlji. Način komuniciranja također se može razlikovati, pa neka izravna i otvorena komunikacija može drugdje biti neugodna ili prijeteća. Menadžeri moraju znati prilagoditi svoj menadžerski stil razlikama s kojim se može susresti. Također, moraju se znati nositi s teškim zadatkom održavanja ravnoteže između interesa svojih organizacija i odgovornosti koje imaju prema zajednicama u kojima djeluju.¹⁰¹

3.5. Komunikacijske vještine menadžera

U prethodnim poglavljima objašnjene su četiri menadžerske vještine vođenja, a u ovom će fokus biti na komunikacijskoj vještini.

Bez komuniciranja menadžeri ne bi mogli kvalitetno obnašati svoje uloge. Interpersonalne uloge od njih zahtijevaju traže da surađuju s nadređenima i podređenima, kolegama i ljudima izvan organizacije.¹⁰² Komuniciranje se smatra jednom od najvažnijih menadžerskih vještina iz razloga što se niti jedna menadžerska aktivnost ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja. Istraživanja pokazuju da menadžeri oko 80% svog vremena troše na

¹⁰⁰ M. Kazmeyer : *Smallbusiness*, 2018, preuzeto 27.6.2018 s <http://smallbusiness.chron.com/role-technology-business-communication-55139.html>

¹⁰¹ S. P. Robbins, T. A. Judge: *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb, 2009, str. 15

¹⁰² P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 573

komuniciranje različitih oblika poput direktnog kontakta s drugima, telefonskih razgovora, sastanaka i drugo. Kako bi bili uspješni u tome, važna im je usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Pošto se danas sve više koristi komunikacija putem elektroničkih odnosno digitalnih medija, vještine komuniciranja još više dobivaju na značenju. Smatra se da komuniciranje postaje glavna kompetencija vođa. Kada govorimo o komunikacijskim vještinama, treba naglasiti tri pretpostavke : ¹⁰³

1. Komunikacijske vještine presudne su za čitav niz menadžerskih aktivnosti poput donošenja odluka, savjetovanja, upravljanja promjenama, rješavanja konflikata, podučavanja i drugo.
2. Komunikacijske vještine važne su za sve razine menadžmenta. Od najviše do najniže.
3. Komunikacijske vještine su važne u svakodnevnom životu ljudi.

Razvijanje komunikacijskih vještina i različitih komunikacijskih metoda pomaže jačanju tvrtke i doprinosi izradi planova ili ciljeva unutar organizacije. Williams navodi pet interpersonalnih vještina koje svaki učinkoviti menadžer mora imati: ¹⁰⁴

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija
- Vještina aktivnog slušanja
- Pregovaračke vještine
- Rješavanje problema

Verbalna komunikacija je ključna kod vođenja tima. O usmenoj odnosno verbalnoj komunikaciji već je bilo napisano u prethodnim poglavljima. Menadžeri moraju govoriti sažeto i stručno. Moraju imati rječnik koji je razumljiv drugima odnosno zaposlenicima kako bi mogli dobro obaviti svoj zadatak. ¹⁰⁵

Osim verbalne komunikacije, izuzetno bitna karakteristika komuniciranja je i **neverbalna komunikacija**. Neverbalna komunikacija se definira kao komunikacija koja se zbiva kroz akciju i ponašanje, ali bez riječi. Istraživanja pokazuju da gotovo 93% značenja koje se prenosi u izravnoj komunikaciji licem u lice može poteći iz neverbalnih komunikacijskih kanala. Ona uključuje ton i visinu glasa, izraze lica, geste rukama, način odijevanja itd.

¹⁰³ M. Buble: *Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 182*

¹⁰⁴ M. Williams : *Mtdtraining, 2016, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonal-skills-effective-managers-need.htm>*

¹⁰⁵ M. Williams: *Mtdtraining, 2016, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonal-skills-effective-managers-need.htm>*

Ukoliko menadžer ne može gledati drugoga u oči ili ima prekrizene ruke, može se činiti nezainteresiranim ili neudobnim. ¹⁰⁶

P. L. Hunsaker (kao što citira Buble)¹⁰⁷ razlikuje četiri glavne komponente neverbalne komunikacije :

- vizualnu - imidž, izrazi lica, pogled, položaj tijela i gestikulacija
- taktilnu – različiti oblici dodira
- glasovnu – način na koji je nešto izgovoreno
- prostornu – udaljenost sugovornika i raspored predmeta u uredu

Vještina aktivnog slušanja neophodna je vještina učinkovitih menadžera. Ta vještina zahtijeva istinsko slušanje u razgovoru u četiri oka i na sastanku kako bi bili sigurni da su sva pitanja, zabrinutosti i komentari bili saslušani i riješeni. Učinkovito slušanje može spriječiti potencijalni nesporazum te uvelike utjecati na komunikacijski proces. John Keyser¹⁰⁸ piše kako vještina aktivnog slušanja određuje kvalitetu djelovanja menadžera što donosi velike prednosti kod poslovanja. U današnje vrijeme većina toga se rješava elektroničkom poštom koja je ubrzala način komuniciranja, brzinu odgovora i dijeljenja informacija. Međutim, postoji i loša strana elektroničke pošte koja je u velikoj mjeri zamijenila razgovore. Ljudi, a pogotovo menadžeri su previše zauzeti sa brojnim sastancima ili ispred računala. Trebali bi više vremena posvetiti zaposlenicima i saslušati njihove ideje. Peter Hill, voditelj tvrtke Billy Casper Golf kaže: „Dok govorim, ne učim.“ Doista, sve više menadžera prepoznaje kako su bitne vještine slušanja u današnje vrijeme. U prosjeku zadržavamo samo 25% onoga što čujemo zbog zauzetosti ili nedostatka vještine slušanja. Da bi se ispravno slušalo drugoga, nužno je biti zainteresiran za poruku, ali i za pošiljatelja poruke. Dakle, potrebno je aktivno sudjelovati u procesu kako bi se pokušalo shvatiti činjenice i osjećaje pošiljatelja. Sve to zahtijeva pozornost i koncentraciju, kao i poticanje pošiljatelja. P. L. Hunsaker (kao što citira Buble)¹⁰⁹ navodi tri temeljne vještine aktivnog slušanja: Opažanje koje predstavlja „sposobnost prepoznavanja tihih poruka koje govornik odašilje putem neverbalnih pokazatelja kao što su intonacija glasa, govor tijela te izraz lica.“

1. Praćenje se odnosi na govorne, glasovne i vizualne poruke koje aktivni slušatelj šalje govorniku kako bi mu pokazao punu pozornost. Ono uključuje

¹⁰⁶ M. Williams: *Mtdtraining*, 2016, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonal-skills-effective-managers-need.htm>

¹⁰⁷ M. Buble: *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 196

¹⁰⁸ J. Keyser: *Td*, 2014, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.td.org/insights/listening-is-a-leaders-most-important-skill>

¹⁰⁹ M. Buble: *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 194

direktan kontakt očima, otvoren položaj tijela, potvrdno klimanje glavom te prikladne izraze lica i verbalne izraze.

2. Razmatranje je vještina kod koje aktivni slušatelj izvodi zaključke i pruža povratnu vezu koja se tiče samog sadržaja poruke te emocija koje njome želi prenijeti govornik.

Pregovaračke vještine bitne su za menadžere kada se bave osobljem ili klijentima. Cohen¹¹⁰ navodi da je komunikacija ključ za učinkovito pregovaranje. Prilikom pregovaranja važno je zapamtiti da je glavna poanta pripreme utvrditi koje informacije su potrebne da bi postigli obostrano prihvatljiv zaključak, za menadžera i drugu stranu. Neki od važnih prijedloga za učinkovito pregovaranje je aktivno slušanje, obraćanje pažnje, kontroliranje i učenje od drugih te postavljanje dobrih pitanja.

Posljednja interpersonalna vještina bitna za menadžere je **rješavanje problema**. Jedna od najvažnijih odgovornosti menadžera je rješavanje problema. Pronalaženje odgovora na teška pitanja može biti veoma bitno za menadžere, a pitanja dolaze u svim veličinama, od dnevnih smetnji do organizacijskih kriza. Menadžeri koji imaju sposobnost sustavnog razmišljanja o činjenicama, dijagnosticiranju situacije i pronalaženju točnih i izvedivih rješenja pomoći će organizaciji da napreduje. Oni mogu voditi timove prema postizanju ciljeva uklanjanjem frustracija, konfuzije i nesporazuma prije nego problemi postanu nepopravljivi. Najbolji menadžeri često mogu predosjetiti probleme. Postoje četiri ključna koraka kroz koje menadžeri mogu naučiti učinkovitije rješavati probleme :¹¹¹

1. Identificiranje i definiranje problema
2. Analiziranje problema
3. Razvoj rješenja
4. Planiranje i djelovanje

Srića¹¹² smatra da je komuniciranje poput krvotoka kojim vođa ostvaruje svoju ulogu prosvjetitelja, odnosno osigurava zdravlje i efikasnost sustava kojim upravlja. Dobra komunikacija omogućava istinito informiranje, povećava motivaciju, daje ljudima osjećaj da su umreženi u pravednu, efikasnu i poštenu cjelinu u kojoj je lijepo živjeti i raditi. Dobar vođa zna da je važno razviti vještinu uvjerenja ali i da je jednako važno biti spreman na slušanje suradnika. Govor vođe prosvjetitelja treba biti slikovit i emotivan jer emotivnu komunikaciju slušatelji doživljavaju jače i bolje pamte njezine poruke. U komunikaciji treba poticati na

¹¹⁰ Steven P. Cohen: *Vještine pregovaranja za menadžere, MATE, Zagreb, 2014, str. 84*

¹¹¹ *Problem solving (bez dat)*. U CMOE, preuzeto 30.6.2018 s <https://cmoe.com/blog/managers-must-effective-problem-solvers/>

¹¹² V. Srića : *Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004, str.62*

raspravu, pitanja i komentare. Vođi je korisno znati da neverbalna komunikacija prenosi više poruka od verbalne zbog toga što naše tijelo šalje brojne poruke koje su jače od sadržaja našega govora. Najbolje je reći da je sve što radimo komunikacija, ili to može postati. Zbog toga je jedan od najvažnijih zadataka vođe, kroz rad sa svojim timom stalno razvijati i poboljšavati osobne i zajedničke vještine komuniciranja.

3.6. Komunikacija menadžera s podređenima

U prethodnim poglavljima teorijski su objašnjene razine menadžmenta i putovi komunikacije, dok će u nastavku rada biti objašnjena komunikacija menadžera sa svojim zaposlenicima odnosno podređenima i na koji način je poboljšati.

Istraživanja pokazuju da vrhovni menadžeri najviše (oko 80%) troše dane na sastanke i druge forme interpersonalnih odnosa, odnosno komuniciranja. U najvećoj mjeri to se odnosi na komuniciranje sa sebi neposredno podređenim. Kontakt između viših menadžera i njihovih podređenih izuzetno je bitan. Osnivač Sonya, Akio Morita, je sa svojim rukovodiocima na nižoj razini znao provoditi i s njima raspravljati po nekoliko sati, i to gotovo svaku večer. Sikavica i Bahtijarević-Šiber¹¹³ pišu kako će menadžeri najviših razina biti uspješniji ukoliko su naučili istinski slušati mišljenje suradnika o poslu, konkurenciji, strategiji poduzeća, organizaciji, o drugim ljudima i tome slično. Potpredsjednik General Electrica, Lawrence Bossidy, je potrebu za slušanjem drugih izrazi sljedećim riječima : „Ako tvoji suradnici nemaju dobre ideje, oslobodi ih se i nađi nekoga tko ima. Ali kada imaš dobre ljude budi vraški siguran da slušaš ono što govore.“

Johnson¹¹⁴ piše da menadžeri igraju ključnu ulogu u uspostavljanju jasnih linija komunikacije unutar organizacije. Sve funkcije vođenja zahtijevaju komunikacije bez koje se posao ne može obaviti. Johnson navodi četiri ključna prijedloga za učinkovitu komunikaciju između menadžera i podređenih: Redovita komunikacija. Menadžeri bi trebali imati redovite sastanke sa zaposlenicima. Osim sastanaka na kojem će biti cijeli tim, trebali bi imati i pojedinačne sa svim zaposlenicima.

- 1) Povratne informacije. Menadžeri moraju pronaći način za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika što bi olakšalo dvosmjernu komunikaciju i zaposlenicima dalo do znanja da su njihove ideje važne. Sustav povratnih informacija osigurava primanje i primjenu prijedloga

¹¹³ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: *Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 112*

¹¹⁴ K. S. Johnson: *Chron, 2018, preuzeto 1.7.2018 s <http://work.chron.com/effective-communication-between-management-employees-11299.html>*

zaposlenika. Menadžeri kroz povratne informacije dobivaju nove ideje, ali i uvid u radna mjesta zaposlenika.

- 2) Aktivno slušanje. Ovo je važna komunikacijska vještina poput govorenja ili pisanja, o kojoj je puno napisano u prethodnom poglavlju rada.
- 3) Vođenje po primjeru. Zaposlenici trebaju dobiti do znanja da su njihovi menadžeri vjerodostojni i da će slijediti ono što kažu. Menadžeri bi morali obećati samo ono što mogu ispuniti i priznati kada su u krivu.

Mnoga istraživanja pokazuju da interpersonalne interakcije koje uključuju razmjenu informacija između menadžera i podređenih mogu imati značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom kod zaposlenika. Mnogi autori ukazuju na to da je zadovoljstvo zaposlenika predvidljivo i usuglašeno s uspješnom komunikacijom nadređenih. Najvažniji elementi koji pridonose zadovoljstvu podređenih su menadžerske vještine i ponašanja od kojih se ističu menadžerova verbalna komunikacija te komunikacijske sposobnosti i učinkovitost menadžera. Također, istraživanja su pokazala da će menadžeri koji imaju komunikacijske vještine biti prepoznati od strane podređenih, što zauzvrat može rezultirati samopouzdanijim zaposlenicima i organizacijskim uspjesima.¹¹⁵

Anne M. Mulcahy, bivša izvršna direktorica Xeroxa i dobitnica nagrade „*CEO of the Year 2008*“ se nakon umirovljenja osvrnula na deset najboljih menadžerskih kvaliteta koje su doprinijele njezinom uspjehu. Prvih pet povezano je s komunikacijom i zaposlenicima, a to su:

1. Provedite vrijeme slušajući (slušajte što vaši zaposlenici i korisnici imaju za reći)
2. Komunicirajte licem u lice
3. Napravite jasne ciljeve (redovito komunicirajte sa zaposlenicima kako biste ih upoznali s ciljevima tvrtke)
4. Pružite ljudima smjernice (pružite zaposlenicima i korisnicima smjernice za davanje osjećaja nade u pravi smjer tvrtke)
5. Budite iskreni (biti transparentan pružit će iskrenost kupcima i zaposlenicima)

Osim toga, navela je i strategije vodstva koji su bitni za uspjeh, među kojima su umjetnost slušanja, komunikacija, vizija, instinkti, fokus na kupca te istraživanje i razvoj.¹¹⁶

¹¹⁵ J. Winska : *Influence of superiorsubordinate communication on employee satisfaction, 2010, preuzeto 2.7.2018 s <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2010.009>*

¹¹⁶ B. Gaille : *Brandongaille, 2013, preuzeto 6.7.2018 s <https://brandongaille.com/leadership-style-anne-mulcahy/>*

4. Intervjui s menadžerima

U ovom poglavlju rada bit će predstavljeni menadžeri koji su intervjuirani u svrhu ilustriranja teorijskih sadržaja rada. Svakom od menadžera postavljeno je nekoliko pitanja koja su se bazirala oko samog rada, vezana uz osobne karakteristike menadžera i komunikacije s njihovim podređenima.

4.1. Intervju s menadžerom „A“

NKD djelatnost : skupljanje neopasnog otpada

Ključne osobine i karakteristike za uspjeh

Menadžer je u intervjuu istaknuo da je za uspjeh važno biti fleksibilan te uporan u svojim ciljevima. Najvažnije osobine koje su važne za uspjeh su ustrajnost i poštenje. Uz to, smatra da je komunikacija s podređenima veoma bitna kako bi poduzeće uspješno funkcioniralo. Važno je uvijek pružati pomoć podređenima čime se podređeni oslobađa straha od donošenja loših odluka, te samim time omogućava i donošenje kvalitetnijih odluka. Ambicioznost, odlučnost, ustrajnost, poštenost i etičnost su neke od osobina koje su najviše vezane uz njega samoga.

Što je najvažnije za uspješno vođenje poduzeća?

„Smatram da su ljudski potencijali poduzeća glavni temelj za uspješno vođenje poduzeća. Bez odgovarajućih i kvalitetnih ljudi nije moguće efikasno poslovati, širiti poslovanje na druga područja i podizanje ukupne kvalitete usluga koje poduzeće pruža pa je i stoga važno brinuti i o zadovoljstvu samih zaposlenika.“

Smatrate li da se vođe „rađaju“, odnosno da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju da budu vođe? Da li ste Vi „rođeni vođa“?

„Veoma zanimljivo i teško pitanje za odgovoriti. Smatram da neki ljudi mogu biti rođeni sa talentom lakog vođenja, ali da se sposobnost vođenja može naučiti tijekom života odnosno radom i stjecanjem iskustva. Smatram da sam sposobnost vođenja ponajviše stvorio

prikupljanjem različitih iskustava tijekom radnog vijeka te postignutim rezultatima poslovanja.“

Stil vođenja

U vođenju koristi demokratski stil vođenja kojeg karakterizira uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju. Demokratski stil vođenja koristi zbog toga što smatra da se tim stilom vodstva može ostvariti kvalitetna i dvosmjerna komunikacija s podređenima što dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika.

Upitnik s pitanjima o različitim stilovima vodstva

Menadžer je ispunio kratki upitnik koji je sadržavao pitanja o različitim stilovima vodstva puta do cilja. Kao rezultat je ispalo da najčešće koristi podržavajuće vodstvo koje se sastoji od pristupačnog odnosa vođe te uključuje brigu za dobrobit i ljudske potrebe podređenih. Vođa se trudi zaposlenicima posao učiniti što ugodnijim.

Komunikacija s podređenima

Komunikaciju s podređenima nastoji održati u dvosmjernom obliku, odnosno biti otvoren za sva pitanja, i davanje savjeta uz istodobno traženje savjeta i konzultacije sa samim zaposlenicima. Uvijek je spreman na pružanje pomoći podređenima ili na neki kompromis.

Vještine komuniciranja

Od svih vještina komunikacija, smatra da mu najbolje leže odnosno da posjeduje vještinu verbalnog komuniciranja, vještinu aktivnog slušanja i pregovaračke vještine. Osim tih vještina u radu se spominju još neverbalna komunikacija i vještina rješavanja problema za koje kaže da bi ih osobno mogao još poboljšati.

Način rješavanja problema u poduzeću

„Probleme koji se eventualno javljaju u poduzeću najčešće rješavam usmenim putem, odnosno komunikacijom. Iako se sve može riješiti učinkovitom komunikacijom, smatram da su određeni oblici kazna također jedni od alata u unaprjeđenju kvalitete rada, a i komunikacije sa zaposlenicima. Kao primjer mogu navesti zaposlenika koji je kontinuirano dolazio na posao pod utjecajem alkohola. Kako takva osoba izvršava usluge odvoza otpada,

ona predstavlja potencijalnu opasnost na cesti zbog smanjene pažnje prilikom pružanja usluga. Ne samo da je manje učinkovit već se javlja i problem loše komunikacije s njime. Rješavanju toga problema najprije se je pristupilo kažnjavanju radnika sa umanjenom mjesečnom plaćom u naredna nekoliko mjeseca. Nakon isteka kazne, zaposlenik je ponovno počinio isti prekršaj te je bio kažnjen sa umanjenom plaćom i opomenom pred otkaz. Kako se je pretpostavilo da će ponovno počiniti takav prekršaj, proveo se je i razgovor s zaposlenikom s ciljem osviještenja zaposlenika kako bi se pridržavao propisa. U prethodnim iskustvima takvim načinima se je uglavnom uspio riješiti problem.“

Način motiviranja zaposlenika

U poduzeću postoje materijalni i nematerijalni izvori motivacije zaposlenika. Primarni način motiviranja zaposlenika je putem materijalnog nagrađivanja. Ovaj oblik nagrađivanja uključuje pozitivne i negativne stimulacije do 15% plaće zaposlenika. Pozitivnu stimulaciju zaposlenik dobiva ukoliko ostvari dodatan doprinos poduzeću u nekom određenom razdoblju, dok negativnu stimulaciju dobiva ukoliko prekrši neke odredbe pravila o radu u poduzeću kao npr. konzumiranje alkohola. Postoje još jubilarne nagrade za zaposlenike te zaposlenici dobivaju regres, božićnicu i uskrnicu u obliku kupona ili novaca.

POVEZNICA S TEORIJSKIM SADRŽAJEM RADA

Menadžer „A“ najviše koristi demokratski stil vodstva od sva tri intervjuirana menadžera što se vidi i iz upitnika gdje je kao rezultat ispalo da je njegovo ponašanje prema podređenima najviše podržavajuće. Kao najvažnije osobine za uspjeh vođe, menadžer navodi odlučnost i poštenje. Upravo ove dvije osobine Northouse spominje između svojih pet ključnih osobina vođe, a i u istraživanju koje su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber ove dvije osobine su na prva dva mjesta. Jedna od pet posebnih menadžerskih vještina je i upravljanje ljudskim potencijalima za koje menadžer kaže da su ključ za uspješno vođenje poduzeća. Menadžer smatra da se vođenje može naučiti tijekom života i prikupljanjem iskustva što možemo najbliže povezati s kontingencijskom teorijom vodstva koja polazi od situacije u kojoj se vođa nalazi. Menadžer koristi dvosmjernu komunikaciju, dakle komunikaciju prema dolje gdje on daje upute što traži i očekuje od podređenih i komunikaciju prema gore kada sluša savjete svojih podređenih.

4.2. Intervju s menadžerom „B“

NKD djelatnost: Strojna obrada metala

Koje su po Vama presudne osobine i karakteristike za uspjeh, lidera poput Vas?

„Trebalo imati strast prema poslu koji radiš, a zatim i upornost kako bi sva svoja znanja pretvorio u uspjeh. Naravno, za uspjeh su potrebne i neke poduzetničke vještine poput inovativnosti, kreativnosti, planiranja, fleksibilnosti i donošenje pravilnih odluka. U životu sam uspio samo svojim znanjem i upornošću. Gradili smo povjerenje, stvarali ugled u svojoj djelatnosti te svake godine investirali u opremu i ljude kako bi uspjeli.“

Što je najvažnije za uspješno vođenje poduzeća?

„Smatram da je za uspješno vođenje poduzeća ključno uspješno planiranje. Bitno je imati viziju u kojem smjeru želimo da poduzeće ide i kako će izgledati u budućnosti te onda tu viziju treba na dobar način prezentirati i uskladiti sa zaposlenicima za što je vrlo bitna i komunikacija. Kvalitetno planiranje i organiziranje svakog projekta je ono što nas vodi ka uspjehu i donosi prednost naspram konkurencije.“

Smatrate li da se vođe „rađaju“, odnosno da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju da budu vođe? Da li ste Vi „rođeni vođa“?

„Smatram da genetika može imati neki utjecaj na to da li će netko postati vođa. Ljudi se mogu roditi s talentom za vođenje, no on je samo neki preduvjet za uspješno vođenje. Taj talent tokom života treba razvijati kako bi ga iskoristili na pravi način. Vještine potrebne za vođenje mogu se naučiti i razvijati tijekom života te prikupljanjem iskustva. Dakle, moje zaključno mišljenje je da je kombinacija svega toga definicija uspješnog vođe.“

*Kakav je Vaš stil vođenja, **autokratski** (autokratski stil vodstva je stil kod kojeg je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju i koja upravlja i zapovijeda podređenima) ili **demokratski** (demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju)?*

„Ovisno o situaciji. Mi smo manja firma i nemamo zasebni odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, već to obavljam sam. Dakle, većinu odluka donosim ja. Ipak, mi smo firma koja dio posla obavlja na terenu, pa i u inozemstvu te su mi potrebni šef gradilišta i vodeći

monteri koji nadziru posao. Oni imaju širu sliku o tome koliko je radne snage potrebno, koja struka, vještina i sposobnosti i za kakve poslove te u suradnji s njima donosim neke odluke.“

Upitnik s pitanjima o različitim stilovima vodstva

Menadžer koristi usmjeravajući stil vodstva u kojem podređenima daje do znanja što se od njih očekuje, što i kako treba napraviti te na kojoj razini. Podređeni slijede opća pravila i smjernice.

Smatrate li da se sve može riješiti uz pravilnu i uspješnu komunikaciju i kakva je Vaša komunikacija s podređenima?

„Naravno da je komunikacija bitna. Za napredak tvrtke najvažnija je dobra poslovna organizacija i dobri međuljudski odnosi, što bi bilo nemoguće bez dobre komunikacije. Ujutro prije odlaska radnika na gradilište imamo dogovor oko samog planiranja posla gdje vrlo rado slušam neki prijedlog ili savjet radnika. Također, svaki mogući problem pokušavam riješiti razgovorom sa radnicima.“

Koje su Vaše najbolje vještine komuniciranja?

„Verbalna komunikacija i pregovaračke vještine. Pošto sam nabavljam i dogovaram poslove smatram da su ove dvije vještine koje mi najviše trebaju u mojem poslu i koje mi leže.“

Način rješavanja problema u poduzeću?

„Prilikom počinjenja grešaka, najprije se radnici obraćaju svom nadređenom, npr. šefu gradilišta koji pokušava ispraviti grešku te putem razgovora ukazati na moguće posljedice na radni projekt. Ukoliko se razgovorom greška ne može ispraviti, nadređeni zaposlenika šalje meni koji sukladno grešci dalje postupam. Smatram da je razgovor uvijek efikasniji od kazne pa na taj način pokušavamo riješiti nesuglasnosti kako bi se one što prije i bolje ispravile.“

Kako motivirate zaposlenike? Koristite li sustav nagradi i kazni?

„Zadovoljstvo zaposlenih mi je jako važno, te uvijek nastojim postići visoku razinu zadovoljstva kako bi zaposleni bili motivirani za rad, a samim time moći će se postići visoka radna učinkovitost i razviti pozitivno radno okruženje te dugoročni dobri odnosi unutar poduzeća. U poduzeću se uvijek potiče zaposlene na napredovanje i osobni razvoj. Što se

tiče neke materijalne motivacije, tu je mjesečna plaća koja dolazi redovito i u prosjeku iznosi 6 000 kn neto. Osim toga, postoji i stimulacija na plaću na godišnjoj razini. Ovisno o radnom mjestu te zalaganju na radnom mjestu izračunava se svakome radniku i visina satnice. Svake godini radnici dobivaju i božićnicu i uskršnicu, a isto tako ukoliko odlaze na terenski rad dobiva se i terenski dodatak na plaću. Od nematerijalnih stimulansa moguće je napredovanje. Što se tiče napredovanja, ono se postiže dugogodišnjim zalaganjem i stjecanjem mogega povjerenja, neovisno o kojem se radnom mjestu radi. Kao što sam već rekao, smatram da kažnjavanje nije potrebno jer se sve može riješiti dijalogom.“

POVEZNICA S TEORIJSKIM SADRŽAJEM RADA

Za razliku od prvog menadžera, menadžer „B“ koristi i autokratski stil vodstva kada je riječ o odlukama koje najčešće donosi sam. Što se tiče osobina koje su bitne za uspjeh, razmišlja na sličan način kao i prethodni menadžer te navodi upornost kao ključnu osobinu. Za uspješno vođenje poduzeća kaže da je ključno uspješno planiranje. Planiranje je ključna menadžerska aktivnost, navedeno je u teorijskom dijelu rada. Menadžer smatra da je ključ za uspješno vođenje kombinacija genetike i iskustva. Slično kao i C. Levicki koji govori da se vođe rađaju s posebnim talentom, ali ne otpisuje i ostale teorije s obzirom na to da govori o obrazovanju, školovanju, iskustvu te okolini koja oblikuje taj sirovi materijal.

4.3. Intervju s menadžerom „C“

NKD djelatnost poduzeća : Proizvodnja ostalih strojeva za opće namjene

Koje su po Vama presudne osobine i karakteristike za uspjeh, lidera poput Vas?

„Vođa mora imati mnoge karakteristike, no ona najvažnija za uspjeti je upornost. Ključno je biti ustrajan i odlučan u svojim ciljevima. Podrazumijeva se da je za uspjeh bitno imati znanja, vještine primjene znanja te stalno usavršavanje i povezivanje teorije i prakse, no upornost je ta osobina koja je ključna, npr. pomaže kod svladavanja potencijalnih poteškoća. Ja osobno sam najviše uspio baš radi upornosti pa mogu reći da je to osobina koja me najviše opisuje i ide uz mene.

Što je najvažnije za uspješno vođenje poduzeća?

„Kompanija malo vrijedi bez dobrih radnika. Oni su najveći kapital. Lider kompanije mora biti poslovno okrenut budućnosti, mora izabrati najbolji tim te kroz poslovnu komunikaciju razvijati strategiju budućnosti kompanije. Naša vrijednost su inovacije te zadovoljni suradnici i zaposlenici u kompaniji.“

Smatrate li da se vođe „rađaju“, odnosno da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuju da budu vođe? Da li ste Vi „rođeni vođa“?

„Da. Ima nešto u genima, smatram da se liderstvo razvija od rane mladosti, a da se usavršava timskim radom sa svojim podređenima. To je stalna borba za svoj uspjeh u zajednici sa drugima.“

*Kakav je Vaš stil vođenja, **autokratski** (autokratski stil vodstva je stil kod kojeg je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju i koja upravlja i zapovijeda podređenima) ili **demokratski** (demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje i konzultacija podređenih u odlučivanju)?*

„Demokratski, u kombinaciji s autokratskim. Kao što sam rekao, ljudi su najveći kapital kompanije i u komunikaciji s njima treba zadatak obaviti na što uspješniji način. No podrazumijeva se da sam ja taj koji na kraju odlučuje i donosi odluke, pogotovo one najvažnije.“

Upitnik s pitanjima o različitim stilovima vodstva

Menadžer u vođenju najčešće rabi usmjeravajući stil i stil usmjeren na postignuće. Usmjeravajući stil vođe je kad vođa svojim podređenima postavlja jasne norme izvedbe te jasna pravila i propise. Daje im upute o zadatku koji trebaju obaviti i rok do kojeg taj zadatak moraju izvršiti. Kod vodstva usmjerenog na postignuće vođa svoje podređene izaziva na obavljanje posla na najvišoj mogućoj razini, postavlja im visoke standarde izvrsnosti i traži stalna poboljšanja. Vjeruje u sposobnosti svojih podređenih da mogu ostvariti izazovne ciljeve.

Smatrate li da se sve može riješiti uz pravilnu i uspješnu komunikaciju i kakva je Vaša komunikacija s podređenima?

„Da, apsolutno smatram da su komunikacija i dijalog pravi put u rješavanju poslovnih zadataka. Lider mora iskoristiti motivacijski kapacitet koji daje mogućnost da i drugi uz njega postanu lideri.“

Koje su Vaše najbolje vještine komuniciranja?

„Verbalna komunikacija i vještine rješavanja problema. Smatram da sam dobar komunikator koji zna motivirati svoje podređene te riješiti probleme na pravi komunikacijski način ukoliko do njih dođe.“

Način rješavanja problema u poduzeću?

„Prije svega u kompaniji mora postojati moralnost koju treba poštivati. Kod poslovnog menadžera konflikt ne smije biti prisutan, a odgovornost svakog zaposlenog je da doprinosi razvoju na području svojih radnih i poslovnih obaveza na način da inovativnim i kvalitetnim proizvodima motiviramo tržište na zajedničku suradnju.“

Kako motivirate zaposlenike? Koristite li sustav nagradi i kazni?

„Za to područje postoje beskonačne mogućnosti koje se primjenjuju zavisno od poslovnih procesa. Svim zaposlenicima rekli smo da možemo biti bolji i konkurentniji te stvarati veće vrijednosti. Motivacija je naravno prisutna kroz povećanje plaće te božićnice, a od nedavno dajemo i 13. plaću. Svojim zaposlenicima ponudili smo otplatu kredita te im tako osigurali

novi početak koji oni preko dobre proizvodnje akumuliraju. U interesu nam je da zadržimo radnike i da oni budu zadovoljni jer samo zadovoljan radnik može dobro raditi.“

POVEZNICA S TEORIJSKIM SADRŽAJEM RADA

Baš kao i prethodna dva menadžera, menadžer „C“ ističe upornost kao ključnu osobinu za uspješno vođenje. U ostalim pitanjima, menadžer „C“ razmišlja i djeluje na sličan način kao i menadžer „B“ te smatra da ima nešto u genima koji se kasnije kroz iskustvo i školovanje razvijaju kako bi osoba postala lider. U svojem stilu vođenja tjera podređene na što izazovnije zadatke i ciljeve što možemo povezati sa teorijom puta do cilja gdje House i Mitchell pišu o stilu vodstva usmjerenog na postignuće.

5. Zaključak

Vođenje je tema koja je dugo poticala zanimanje među ljudima. Ljude je vođenje zanimalo od početaka zabilježene povijesti, a istraživanja vodstva kao znanstvene discipline počela su prije nešto više od 50 godina. Znanstvenici su pokušali odgovoriti na pitanje što je vodstvo, odnosno koje karakteristike ili osobine neka osoba mora posjedovati da bi bio vođa.

Proučavajući vodstvo autori su s vremenom razvili nekoliko teorija vodstva. Najranija istraživanja vodstva usvojena su vjerovanjem da se vođe rađaju s određenim herojskim osobinama vođa i prirodnim sposobnostima moći i utjecaja. Ta teorija nazvana je teorijom velikog čovjeka. Nakon toga je nastala teorija osobina koji je predstavljao da se na temelju nekih osobina i sposobnosti može predvidjeti da li će osoba postati vođa. Najveći problem kod te teorije što istraživanja nisu uspjela pronaći cjelovit popis osobina vođa. Unatoč tome, interes za vođine osobine i karakteristike se nastavlja do danas. Teoretičari su se nakon toga usmjerili na proučavanje ponašanja vođa umjesto na urođene osobine. Taj bihevioralni pristup predstavljao je bolje znanstveni pristup. Poslije tog bihevioralnog pristupa, studije su se usredotočile na okruženje i situacije u kojima se vođa nalazi. Kontingencijska teorija ukazala je na to da su specifična ponašanja korisna za određene vrste situacija, a ne u svim situacijama. Ova teorija sadrži elemente oba prethodna pristupa koji su sada stavljeni u konkretnu situaciju. Jedan od najnovijih pristupa vodstvu je transformacijsko vodstvo koje naglašava da vođe trebaju razumjeti potrebe i motive sljedbenika te im se prilagoditi.

Unatoč tome što se često predstavljaju na isti način, postoje razlike između vodstva i menadžmenta. Vodstvo je umjetnost utjecanja na ljude za postizanje organizacijskih ciljeva, a menadžment je znanost o određivanju i provedbi sredstava potrebnih za postizanje istih ciljeva. Menadžeri su „ljudi koji rade stvari na pravi način“, a vođe „rade prave stvari“.

Za uspjeh i napredovanje, menadžeru su potrebne određene vještine. Te vještine su konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Menadžeru su potrebne kognitivne i tehničke sposobnosti za planiranje projekata i prepoznavanje prijetnji u vanjskoj okolini, dok su interpersonalne sposobnosti potrebne za vođenje djelotvornih sastanaka namijenjenih rješavanju problema. Komunikacijske sposobnosti za menadžera su veoma bitne jer mu pomažu da svoju viziju na pravi način predstavi svojim podređenima i uvjeri ih u potrebu promjena.

I vođe i menadžeri trebaju visoku razinu osobne umješnosti i znanja ako žele odgovoriti na današnje izazove. Trebaju osjećaj izbora i osobne slobode za pronalaženje novih obrazaca i mogućnosti u svakodnevnom poslovanju. U današnje vrijeme oni rade u svijetu u kojem je tempo nemilosrdan i sve postaje složenije. Učinkovito vođenje na svim razinama društva i u

svim organizacijama svake godine postaje sve važnije kako bi se suočili s rastućim i gospodarskim problemima u svijetu i nužno je naučiti nositi se s tim problemima.

Literatura

1. M. Buble: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
2. M. Buble : Menadžerske vještine , Sinergija, Zagreb, 2010.
3. M. Buble: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. S. C. Certo, S. T. Certo : Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2008.
5. Steven P. Cohen: Vještine pregovaranja za menadžere, MATE, Zagreb, 2014
6. Peter G. Northouse : Vodstvo :teorija i praksa, MATE, Zagreb, 2010.
7. S. P. Robbins, T. A. Judge : Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, 2009.
8. P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004.
9. P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić : Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
10. V. Srića : Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.
11. H. Weihrich, H. Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994.
12. G. Yukl : Rukovođenje u organizacijama, Naknada Slap, Jastrebarsko, 2008.
13. M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović : Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, 2004.

INTERNETSKI IZVORI

14. B. Bass : The Bass Handbook of leadership, 2008, preuzeto 19.8.2018 s https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT32&dq=handbook+of+leadership&ots=EsXlxBmShL&sig=UOqCY3WJUnKIO6MXgBd2QpaYaRc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
15. B. Gaille : Brandongaille, 2013, preuzeto 6.7.2018 s <https://brandongaille.com/leadership-style-anne-mulcahy/>
16. J. Keyser: Td, 2014, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.td.org/insights/listening-is-a-leaders-most-important-skill>
17. J. Winska : Influence of superiorsubordinate communication on employee satisfaction, 2010, preuzeto 2.7.2018 s <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2010.009>
18. K. S. Johnson: Chron, 2018, preuzeto 1.7.2018 s <http://work.chron.com/effective-communication-between-management-employees-11299.html>
19. M. Kazmeyer : Smallbusiness, 2018, preuzeto 27.6.2018 s <http://smallbusiness.chron.com/role-technology-business-communication-55139.html>
20. M. Williams: Mtdtraining, 2016, preuzeto 29.6.2018 s <https://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonal-skills-effective-managers-need.htm>

21. Matthew R. Fairholm, Ph. D. : Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas, 2002, preuzeto s <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/definingleadershippreview.pdf>
22. Poslovni dnevnik : Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati, 2013., dostupno na <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925>
23. Problem solving (bez dat). U CMOE, preuzeto 30.6.2018 s <https://cmoe.com/blog/managers-must-effective-problem-solvers/>
24. R. L. Daft : The Leadership Experience, 2015, preuzeto 24.8.2018 s https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=DzYeCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=daft+leadership&ots=NobSbbMi9p&sig=UTTZeJkR32JfAbT9Tdksc9TDIDg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1. Odnos menadžmenta i vođenja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 30) ... | 4 |
| Slika 2. Razlike između primjera starog i novog menadžera (Izvor: R. L. Daft, 2015., str.8).. | 23 |
| Slika 3. Individualni izvori otpora prema promjenama (Izvor: Robbins, Judge, 2009, str.648) | 32 |
| Slika 4. Organizacijski izvori otpora prema promjenama (Izvor: Robbins, Judge, 2009, str.648)..... | 33 |
| Slika 5. Proces komunikacije (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, str.575)..... | 35 |

Popis tablica

| | |
|---|---|
| Tablica 1. Pet osobina uspješnog vođe | 5 |
|---|---|