Situacijsko liderstvo

Čavlović, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:179556

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički Menadžment

Martina Čavlović

Situacijsko liderstvo

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički Menadžment

Martina Čavlović

Situacijsko liderstvo

Diplomski rad

Kolegij: Upravljačke vještine

JMBG: 00102199482

e-mail: mcavlovic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Logistic management

Martina Čavlović

Situational leadership

Graduate paper

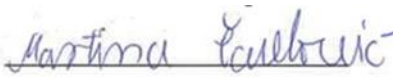
Osijek, 2021.

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Martina Čavlović
JMBAG: 00102199482
OIB: 55300877490
e-mail za kontakt: martinacavlovic5@gmail.com
Naziv studija: Logistički menadžment
Naslov rada: Situacijsko liderstvo
Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Julija Perić

U Osijeku, 22. rujna 2021. godine

Potpis 

SAŽETAK

Vođenje je znanost, umjetnost i tehnika donošenja odluka i iniciranja akcija za ostvarenje zajedničkih ciljeva. Postoje različite teorije vođenja, od kojih su najpoznatije teorija osobina, teorija stila i kontigencijska teorija. Rad se bavi temom situacijske teorije vođenja kao jednom od tri kontigencijske teorije vođenja (teorija najmanje preferirani suradnik, teorija put – cilj i situacijska teorija). Kontigencijska se teorija pokušava fokusirati na psihološke aspekte vođenja dok se druge teorije usmjeravaju na osobine s kojima se nadređeni rodio (teorija osobina) i na stil kojem je osoba sklona (teorija stila). Situacijska teorija vođenja ima mnogo sličnosti sa teorijom stila. Glavna razlika između teorije stila i situacijske teorije je u tome što lider u svim situacijama koristi samo jedan, za njega najkarakterističniji, stil vođenja (demokratski, autokratski, laizzes – faire), dok situacijska teorija kombinira sve stilove ovisno o situaciji koja je uvjetovana važnošću zadatka i raspoloživim vremenom. Svrha rada je dati primjer situacijskog lidera iz okruženja.

Ključne riječi: Vođenje, stilovi liderstva, situacijsko liderstvo

ABSTRACT

Leadership is the science, art, and technique of making decisions and initiating actions to achieve common goals. There are several theories of leadership, the best known of which are trait theory, style theory, and contingency theory. This paper focuses on situational leadership theory which is one of the three contingency theories of leadership (Least Preferred Co-worker Theory, Path - Goal Theory and Situational Theory). The contingency theory attempts to focus on the psychological aspects of leadership, while the other theories focus on the traits the supervisor was born with (trait theory) and the style the person tends to have (style theory). Situational leadership theory has many similarities with style theory. The main difference between style theory and situational theory is that situational theory combines all styles depending on the situation, which is determined by the importance of the task and the time available. The aim of this thesis is to give a real life example of a situational leader.

Keywords: Leadership, leadership styles, situational leadership

Sadržaj

1 Uvod 1

2 Metodologija 2

3 Filozofija vođenja 3

3.1 Tko je menadžer a tko lider? 6

3.2 Stilovi liderstva i situacijska teorija 8

3.3 Liderske vještine 12

3.3.1 Motivacija i osnaživanje 12

3.3.2 Motiviranost kao rezultat dobro strukturiranih zadataka 13

3.4 Moć kao vještina stečena iskustvom uspješnih rukovoditelja 14

3.5 Vještina provođenja promjena 16

3.6 Snaga kolektiva kao važna pretpostavka za uspješno vođenje 18

4 Liderstvo na primjeru operativnog menadžera u Hrvatskoj elektroprivredi 23

4.1 O Hrvatskoj elektroprivredi 23

4.2 O ispitaniku 24

4.3 Intervju 24

4.3.1 Osobine lidera 24

4.3.2 Teorija stila i situacijska teorija 27

4.3.3 Upravljanje projektima 27

4.3.4 Odnos vođe i zaposlenih 30

4.4 Analiza provedenog intervjua 32

5 Zaključak 34

Literatura 36

Popis slika i tablica 38

1 Uvod

Brojna istraživanja na temu vođenja bave se najširim pojmom vođe i užim pojmom menadžera. Razni teoretičari davali su različite definicije na tu temu. Ne postoji jedna općeprihvaćena teorijska podloga za vođenje, a različiti teoretičari ju promatraju na različite načine.

U teorijskom dijelu vođenje se razdvaja na dva dijela – vođenje kao cjelina i menadžment kao funkcija. Nakon Uvoda i Metodologije u poglavlju 3 pod nazivom Filozofija vođenja obrađuje se situacijska teorija liderstva, moć kao preduvjet za uspješno vođenje, liderske vještine, timski rad i komunikacija, vještin provođenja promjena i strukturiranje zadataka. U istraživačkom dijelu rada provodi se intervju s operativnim menadžerom zaposlenim u jednoj od tvrtki kćeri tvrtke Hrvatska elektroprivreda d.d. što je i okosnica poglavlja 4. Glavni cilj istraživačkog dijela je identificirati ima li ispitanik osobine situacijskog lidera i koji stil od tri stila vođenja prevladava. Zaključak će se donijeti na temelju povezivanja teorijskog dijela sa istraživačkim dijelom.

2 Metodologija

Predmet kojim se bavi ovaj diplomski rad vezan je uz koncept vođenja i područje situacijskog liderstva.

Prilikom pisanja rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podaci. U teorijskom dijelu korištena je znanstvena i stručna literatura, dok se u empirijskom dijelu rada koristila mrežna stranica tvrtke Hrvatska elektroprivreda d.d. te se proveo dubinski intervju s direktorom jednog distribucijskog područja.

Ovim radom nastojale su se istražiti značajne karakteristike situacijskog liderstva i dati primjer takve vrste lidera iz okruženja. Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištena je deduktivna i induktivna metoda za razumijevanje osnovnog koncepta vođenja, razmatranja i donošenja zaključaka o specifičnostima pojedinih teorija i metoda vođenja. Također, u radu se koristila i metoda analize kako bi se analizirali svi navedeni pojmovi vezani uz koncept vođenja, ali i kako bi se donijela zaključna razmatranja nakon obavljenog intervjua.

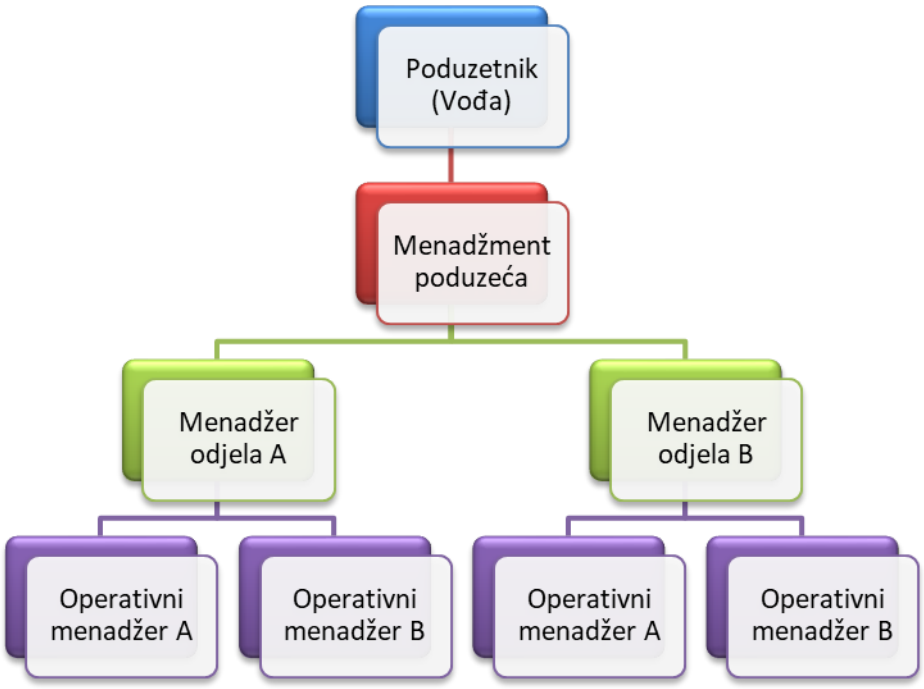
3 Filozofija vođenja

„*Leadership* – vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha“ (Bebek, 2005:15).

Vođenju se može pristupiti dvojako, holistički i kao funkciji u organizaciji. Ako se na liderstvo gleda holistički onda se ono promatra na razini cjelokupne organizacije kojom taj lider i upravlja. S druge strane, funkcijsko vođenje se promatra na razini funkcija pa u organizaciji mogu biti npr. rukovodeći menadžer, menadžer odjela, menadžer divizije i slično. Prema Buble (2011:11) funkcijsko vođenje se ostvaruje isključivo posredovanjem pojedinca-vođe, čak i tada kada je odlučivanje kolektivno.

Na slici 1 prikazan je proces u kojem poduzetnik (vođa) ima holistički pogled na poslovanje cijele organizacije, dok menadžeri odjela i operativni menadžeri predstavljaju funkcijske vođe.

Slika 1. Organizacijska struktura



Izvor: Izrada autora

Prema Buble-u (2011:19) proces vođenja ostvaruje se kroz međusobni utjecaj vođe i sljedbenika. Navedeni utjecaj ostvaruje se kroz komunikaciju koja, na primjeru slike iznad, može biti *bottom-*

up, *top-down*, a može biti i horizontalna (komunikacija između menadžera na istoj razini rukovođenja).

Buble, (2011:10) navodi kako je važnost funkcije vođenja u tome što ona pokreće ljude a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarenju njihovih ciljeva.

Prema Koutsoyiannis -u (1996:257) vodstvo u modernim organizacijama strukturirano je na sasvim drugačiji način nego vodstvo u organizacijama 20. stoljeća. Unazad nekoliko desetljeća smatralo se da je vođa ona osoba koja ima jako puno vremena, koja mnogo zna i koja jedina ima sposobnost donositi odluke. Vođa je u to vrijeme bio povezan s organizacijom samo fizički s njezinom strukturom (kičmom). On je bio mozak svih operacija i samo se njega slušalo, menadžment je samo izvršavao ono što mu se naredilo. Ovakav pristup bio je dugoročno veoma neodrživ. Stara podjela resursa poduzeća nije bila dovoljno fleksibilna jer su se zanemarivale i druge dimenzije ciljeva koje poduzeće može ostvariti a preuveličavale su se samo one materijalne (financijske) kao što je na primjer udio na tržištu ili maksimizacija profita.

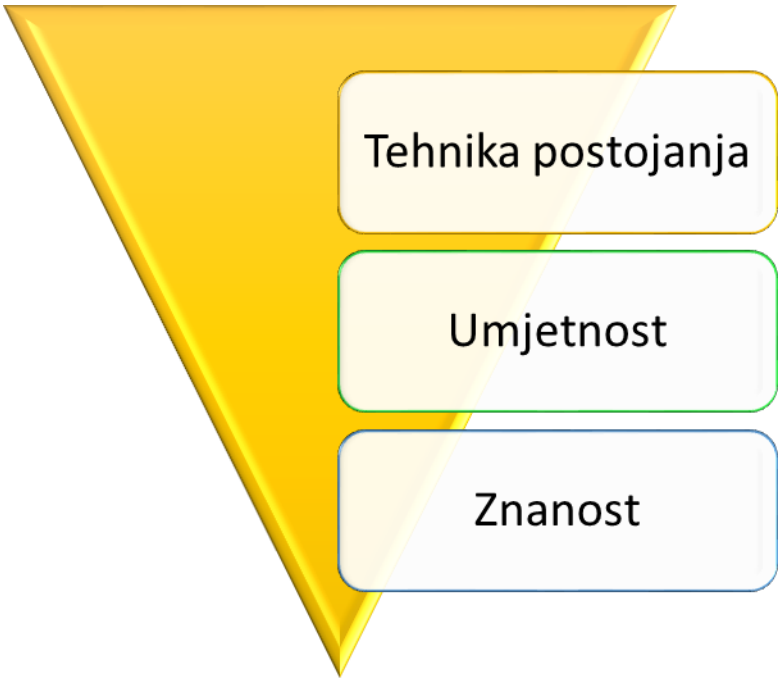
Stara podjela resursa obuhvaćala je samo zemlju, rad i kapital, dok su drugi manje opipljivi resursi poput ljudskog kapitala (intelektualni kapital) i informacije (koje danas sve više dobivaju na značaju) bili uglavnom zanemareni.

Ususret informacijskoj revoluciji i velikom tehnološkom napretku, lideri mogu još kvalitetnije organizirati informacije i upravljati bazama podataka.

Ali, takav iskorak nije dokaz toga da je vođa svemoguć. Naravno, velika količina podataka i velika dostupnost informacija koje kolaju su doprinijele tome da vođa organizacije, uz pomoć svojih menadžera i drugog osoblja, uspješnije ostvaruje viziju organizacijske budućnosti, kako bi se ostvario prosperitet cijelog kolektiva.

Vodstvo je samim time postalo jako široko područje, koje se može nazvati i filozofijom, a kako Bebek (2005:15-16) objašnjava, vođenje je znanost, umjetnost i tehnika postojanja (slika 2).

Slika 2. Karakteristike vođenja



Izvor: Izrada autora

Vođenje kao znanost je u stvari najuži oblik poznavanja vodstva, dok je tehnika postojanja najširi spektar vodstva koji podrazumijeva cjelokupno iskustvo i praksu, koja se stekne tijekom godina i godina rada u nekom poduzeću ili organizaciji. To se može shvatiti i kao svojevrsna privilegija talentiranih kadrova, da jednoga dana budu promaknuti na neku visoku poziciju i dobiju priliku pokazati svoje znanje i vještine.

Zbog svega gore navedenog, jasno je da vođenje nije samo puko naređivanje i zapovijedanje već kako definira Buble (2011:12), vođenje je menadžerska funkcija koju čini skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenika da rade zajedno na ostvarenju ciljeva poduzeća.

3.1 Tko je menadžer a tko lider?

„*Menadžeri reagiraju na promjene, lideri ih stvaraju.*

Menadžeri komuniciraju, a lideri nagovaraju.

Menadžeri upravljaju grupom, lideri ju vode.

Menadžeri se odgajaju, lideri se rode.

Menadžeri žele biti heroji, lideri herojstvo potiču.

Menadžeri realiziraju plan, a lideri prodaju priču.

Menadžeri žele imati vlast, lideri vlast podijele.

Menadžeri nas tjeraju na rad, a lideri nas vesele“ (Srića, 2015:147).

Iako je vođenje općenito široko područje, uži pojam vođenja, menadžment, je funkcija u firmi koja obavlja zadatke planiranja, organiziranja, kontrole, implementacije i sl. Prema Sutevskom (2020) **efektivni** vođa čini prave stvari, dok **efikasni** menadžer čini stvari na pravi način u procesu dobivanja *outputa* poslovanja. To znači da je vođa uglavnom efektivan, dok je menadžer uglavnom efikasan.

Neki teoretičari iz područja vođenja (npr. Yukl, 2008) izjednačavaju pojam lidera i menadžera, dok drugi, poput Sriće (2015) rade jasnu razliku.

Bebek (2005:12) potvrđuje da neke nesuglasice oko discipline ili pojma liderstva proizlaze i zbog različite paralelne upotrebe jedne te iste riječi.

Buble (2011:3) navodi da kada se razmišlja o menadžerima i vođama, većini prvo na pamet padnu moćni i dinamični pojedinci koji vode pobjedničke vojske, velike korporacije, ili oblikuju budućnost nacija.

No, činjenica je da se lideri ne pojavljuju samo u poslovnom okruženju. Lideri su svuda oko nas i u svakodnevnom životu.

Postavlja se pitanje, kako prepoznati lidera?

Iako lider najčešće glasi za osobu koja malo priča, a više djeluje, ne mora se verbalno naglašavati da je neka osoba lider da bi ga se uočilo.

Buble (2011:3) tako sugerira da većina povijesnih opisa navodi priče o vojnim, političkim, vjerskim i socijalnim vođama koji su ili zaslužni ili krivi za važne povijesne događaje, iako se dobro ne razumije kako su se događaji odvijali ili koliko su utjecaja povijesni lideri zaista imali.

Lider 21. stoljeća veoma se razlikuje od vizije povijesnog vođe, pogotovo zato što moderna vizija lidera nije ista kao i povijesna, koja je bila aktualna prije više stotina godina. Danas se izučava i primjenjuje nova filozofija liderstva koja se naziva *„liderstvo služenjem“.*

Ona radi jasnu razliku između slike i osobina menadžera i slike i osobina lidera.

Kao glavna razlika navodi se motiv menadžera koji se fokusira na postizanje osobnih ciljeva dok lidera motivira služenje drugima.

Lider nije šef koji zapovijeda. Lider je osoba s osobnostima koje su prihvatljive svima, a s druge strane ne pokušava se svidjeti svakome nego prvenstveno zastupa svoje stavove.

Tablica 1 prikazuje razlike između menadžera i lidera.

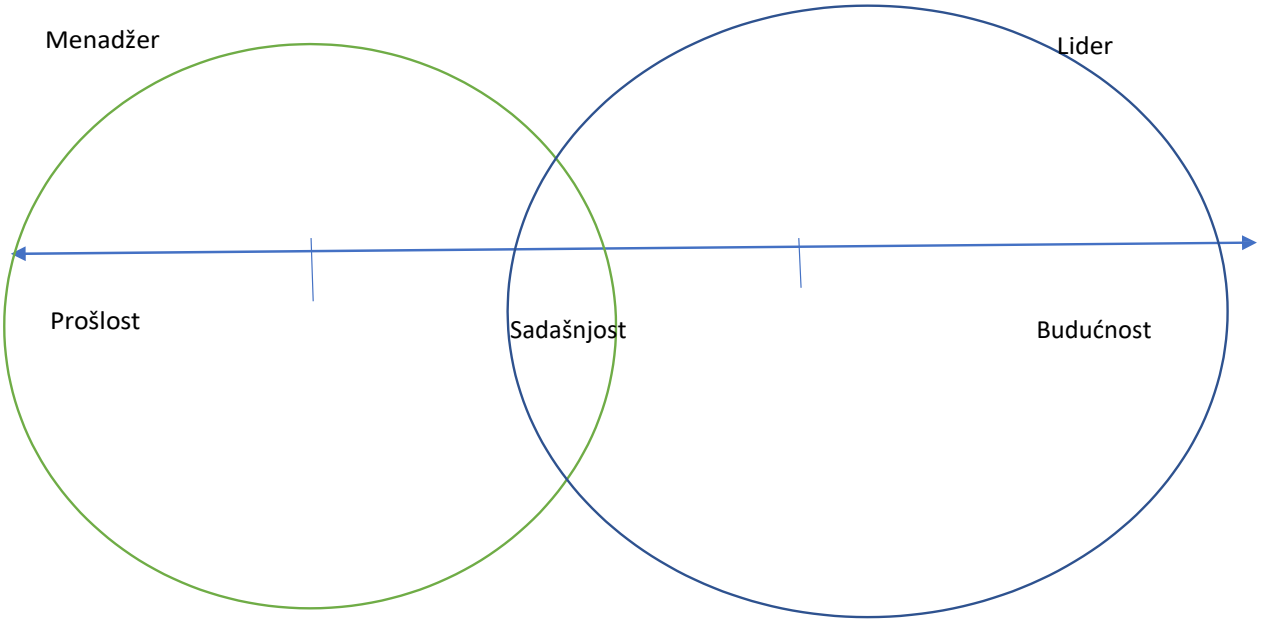
Tablica 1. Razlike između menadžera i lidera

MENADŽER	***LIDER***
Bezličan	Jaka karizma
Voli upravljati stvarima	Voli upravljati ljudima
Unapređuje postojeće	Donosi novo
Planira i kontrolira	Stvara vizije i motivira
Racionalan	Emotivan
Usmjeren na rezultat	Pokreće ga izazov
Igrač na sigurno	Sklon riziku
Gradi stabilne procedure	Inovira i istražuje
Cijeni iskustvo	Cijeni ideje
Održava stanje	Vodi u promjene

Izvor: Srića (2015:149)

Značajna razlika između menadžera i lidera može se vidjeti i na slici 3.

Slika 3. Odnos menadžmenta i vodstva



Izvor: Izrada autora

Zbog prirode menadžerskog posla, podaci koje obrađuje menadžer su u stvari povijesni podaci, dok lider koji je inovator poduzeća prema Srići (2015:150) reorganizira povijesne podatke kako bi stvorio harmoniju postojećeg i budućeg stanja. Na primjer, osoba na nižoj razini rukovođenja, recimo operativni menadžer iz računovodstva, računa financijske pokazatelje na temelju povijesnih podataka, a menadžer sa više razine rukovođenja, tumači te pokazatelje, kako bi mogao odlučivati o budućoj financijskoj slici organizacije.

3.2 Stilovi liderstva i situacijska teorija

Uz veliki broj različitih teorija vodstva usmjerenih na osobine i ponašanja vođa, sve se veći naglasak stavlja na situacijsku teoriju kao najmlađu teoriju vođenja ali i onu koja u obzir uzima situacije u kojoj se lideri i njegovi zaposlenici pronađu, što pretpostavlja da lider svoje odluke donosi u ovisnosti o situaciji u kojoj se nađe.

Buble (2011:69) smatra kako se vodstvo najčešće temelji na tri stila rukovođenja:

a) Autoritaran

b) Demokratski

c) Laissez-faire

Autor objašnjava da je autoritaran lider osoba koja drži sve ovlasti i odgovornosti u firmi za sebe, raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke a tijek komunikacije teče odozgo prema dolje. Demokratski stil, prema autoru, karakterizira onu osobu koja delegira velik dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost, rad raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka, a tijek komunikacije u firmi je dvosmjeran. Zadnji stil vođenja, - *laissez-faire* karakterizira vođu koji uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti, dok se članovi grupe upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu, a tijek komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.

Situacijski lider posjeduje sve ove osobine i kombinira ih kako bi izvukao najbolje za tim.

„Teorije koje tumače učinkovitost rukovođenja pomoću situacijskih moderator varijabli zovu se kontigencijske teorije rukovođenja.“ (Yukl, 2008:2013). Kontigencijska teorija uzima u obzir varijable, a jedna od njih je situacijska povoljnost, koju Yukl (2008:214) definira kao stupanj u kojem određena situacija daje rukovoditelju kontrolu nad podređenima, koje mjere kako se liderovo ponašanje mijenja od situacije do situacije. U tablici 2 vidljiv je put razvoja kontigencijske (situacijske) teorije.

Tablica 2. Put razvoja kontigencijske teorije

NPS teorija (najmanje preferirani suradnik)	• 1964. godina • razvijen psiho test • identificira lidere orijentirane na zadatke i orijentirane na timski rad
Teorija put – cilj	• 1974. godina • objašnjava kako ponašanje nadređenog utječe na postignuće i zadovoljstvo podređenih
Teorija situacijskog	• 1977. godina

Rukovođenja	• objašnjava kako zrelost i iskustvo utječu na sposobnost obavljanja zadatka

Izvor: Yukl (2008:2014-224)

Sve ove podteorije kontigencijske teorije dijele lidere prema njihovim osobinama i njihovoj usmjerenosti na zadatke ili na suradnju.

NPS (najmanje preferirani suradnik) teorija na temelju psihotesta ocjenjuje odnos nadređenog prema podređenom kojeg najmanje preferira. Ako je na psihotestu nadređeni bio veoma kritičan prema podređenom dobiti će nizak NPS rezultat. Nasuprot tome, ako je nadređeni bio blag prema podređenom kojeg najmanje preferira, dobiti će visok NPS rezultat. Nadređeni koji je dobio visok NPS rezultat fokusiran je na odnose. Sekundarni motiv poslovnih ciljeva biti će zadovoljen jedino ako bude zadovoljen primarni motiv bliskih međuljudskih odnosa.

Suprotno tome nadređeni sa niskim NPS rezultatom biti će primarno fokusiran na zadatke. Sekundarni motiv bliskih međuljudskih odnosa, biti će zadovoljen jedino ako bude zadovoljen motiv uspješnog ostvarenja poslovnih ciljeva.

Prema House i Dessler (1974:13, navedeno u Yukl, 2008) podređeni će biti uspješni jedino ako posao smatraju izvorom sadašnjeg i budućeg zadovoljstva. Ova teorija zove se teorija put-cilj. Prilikom evaluacije količine truda koji treba uložiti u ostvarenje nekog cilja, podređeni će također procjenjivati vjerojatnost nekog ishoda (očekivanje) i njegovu poželjnost (valencija). Prema Yukl (2008:217) ako je najvjerojatniji ishod veoma poželjan i u njega treba uložiti veoma mnogo truda, podređeni će ga najvjerojatnije i uložiti.

U teoriji put-cilj, prema House i Mitchell (1974, navedeno u Yukl, 2008) postoje četiri tipa ponašanja rukovoditelja:

1. Suportivno rukovođenje – ovaj način rukovođenja uzima u obzir potrebe podređenih, izražava brigu za njihovu dobrobit i stvara prijateljsku klimu u radnoj zajednici.
2. Direktivno rukovođenje – u ovom načinu rukovođenja fokus se stavlja na pravila i postupke te se podređenima direktno komunicira što se od njih očekuje, specifično ih se usmjerava, raspoređuje i koordinira.
3. Participativno rukovođenje – kroz ovaj način rukovođenja fokus se stavlja na konzultiranje s podređenima i razmatranje njihovih mišljenja i prijedloga.

4. Rukovođenje usmjereno na postignuće – lideri koji su usmjereni na postignuća svojih podređenih postavljaju izazovne ciljeve, traže poboljšanje performanse, ističu vrsnoću postignuća i iskazuju povjerenje da će podređeni ostvariti te visoko postavljene standarde.

Iako svaki od navedenih tipova ponašanja u teoriji put-cilj ima svoje mjesto i vrijeme, najčešće lideri primjenjuju dva tipa i to: suportivno, koje je prikladno kada je posao stresan, dosadan, naporan ili opasan i direktivno, koje je pogodno kada je posao nestrukturiran i složen, podređeni neiskusni, a broj postupaka i formalnih pravila koji bi usmjeravali rad malen.

Zadnja relevantna podteorija kontigencijske teorije je situacijska teorija rukovođenja. Prema Hersey i Blanchard (1997, navedeno u Yukl, 2008) situacijsku teoriju rukovođenja karakterizira odlučivanje s obzirom na trenutnu situaciju prilikom čega se kombinira usmjerenost na zadatke i usmjerenost na odnose.

Također Harsey i Blanchard (1977, navedeno u Yukl, 2008) navode da pri prilagođavanju situaciji lider mora voditi računa o razini zrelosti svojih zaposlenika. Razina zrelosti se, pri tome, može podijeliti u (tri) stupnja (niska, umjerena i visoka) koji su segmenti kontinuuma od nezrelog prema zrelom. Pretpostavlja se da nezrela osoba treba više pomoći i sugestija od strane lidera, dok vrlo zrela osoba ima dovoljno znanja i samopouzdanja da posao obavlja samostalno. Prema tome, Yukl (2008:223) razine zrelosti dijeli na sljedeći način:

1. Niska zrelost – ukoliko podređeni imaju nisku zrelost tada lider treba biti više usmjeren na zadatke što znači da treba biti direktivan u definiranju uloga, objašnjavanju standarda i postupaka, te praćenju napredaka u postizanju ciljeva.
2. Umjerena zrelost – kada podređeni dostignu umjerenu zrelost lider može smanjiti razinu direktivnosti i svoje usmjerenosti prema zadatku te fokus prebaciti na odnose s i između podređenih.
3. Visoka zrelost – u situaciji kada su podređeni dostigli visoku zrelost lider može i treba smanjiti obje vrste ponašanja (posao, odnosi).

3.3 Liderske vještine

Svaki lider mora imati spektar vještina, a glavna podjela liderskih vještina proizlazi iz vanjske i unutarnje (*eksterne* i *interne*) organizacijske okoline u kojoj se lider nalazi.

Jedna od najznačajnijih liderskih vještina su tzv. konceptualne vještine. Ove vještine pretpostavljaju sposobnost interpretiranja kontradiktornih informacija i sagledavanja šire slike (stvaranja vizije i misije poduzeća, strateško promišljanje, planiranje i sl.). Uz konceptualne vještine važno je da lider radi i na kognitivnim, tehničkim i međuljudskim vještinama kako bi, zajedno sa svojim djelatnicima, uspješno ostvarivao organizacijske ciljeve. Detaljnije o ovim vještinama bit će riječi u sljedećim podpoglavljima.

3.3.1 Motivacija i osnaživanje

Uspješan lider posjeduje različiti set vještina, a Yukl (2008:203) navodi tri osnove vrste vještina: kognitivne, međuljudske i tehničke.

Prema Turčinov -u (2018:2-6) kognitivne vještine predstavljaju sposobnost logičkog, intuitivnog i kreativnog razmišljanja, a podrazumijevaju i psihomotorne vještine (fizičku spretnost te uporabu metoda, instrumenata, alata i materijala). Isti autor navodi kategorizaciju Weinricha i Koontza (1994), prema kojoj su tehničke vještine – vještine uspješnog obavljanja organizacijskih zadataka, dok su međuljudske vještine – vještine potrebne za uspješnu izgradnju međuljudskih odnosa i organizacijske kulture koja doprinosi produktivnosti.

Iako lider ne mora imati visoko razvijene sve vještine one moraju biti u svojevrsnoj harmoniji jer izgrađuju kredibilitet lidera što mu omogućuje motiviranje i osnaživanje svojih podređenih.

Motivacija je povezana sa razinom komunikacijskih vještina jer motivirati druge znači uspješno ih inspirirati da i sami dođu do cilja te im prenijeti vrijednosti i ciljeve organizacije. Iako se lider treba voditi primjerom jako je važno da jasno, transparentno i ispravno iskomunicira sva očekivanja, prava ali i obveze podređenih u organizaciji. Zbog toga, Srića (2015:255) vođu vidi kao demagoga, jer je on osoba koja zna nagovoriti druge da ga ljudi slijede.

Whetten i Cameron (2011:351) navode da motivacija proizlazi iz nezadovoljene potrebe. Kako bi osoba zadovoljila tu svoju potrebu mora uložiti napor koji je rezultat i sposobnosti i motiviranosti. Osoba neće dobro izvršiti zadatak ako, s jedne strane, vjeruje da nije dovoljno kompetentna ili ako nije dovoljno predana tom zadatku i ne želi ga izvršiti. Važna uloga lidera je stvoriti motivirajuću okolinu u kojoj će se zaposlenici osjećati sposobno i motivirano raditi na ostvarenju vlastitih i organizacijskih ciljeva.

Whetten i Cameron (2011:351) navode kako je sposobnost proizvod sklonosti, treninga i resursa. Sklonost je urođena sposobnost podređenog da obavi zadatak, dok su resursi raspoloživa materija ili tehnologija pomoću koje podređena osoba uči i radi. Liderov zadatak je osigurati podređenima sve resurse koji su im potrebni za ostvarenje zacrtanih ciljeva, prepoznati potencijal podređenih za obavljanje određenih zadataka i omogućiti im treninge kroz mentorstvo i obučavanje ili kroz do-obrazovanje za rad u vlastitoj struci. S druge strane, autori motivaciju vide kao želju i predanost. Zanimljivo je da, čak i visoka razina motivacije (želja i predanost za ostvarivanjem ciljeva ili rješavanjem određenih zadataka) ne mogu zamijeniti nisku razinu sposobnosti i o tome lider cijelo vrijeme mora voditi računa.

Postoje dva pristupa motivaciji zaposlenika. Prvi, tradicionalni pristup kreće od zadovoljstva podređenih. Ovaj pristup potvrđuje teoriju put-cilj i navodi kako će zaposlenici biti motivirani tek ako su zadovoljni svojim poslom. Suvremeni pristup kreće od pretpostavke da podređeni već dolaze motivirani i da njihova demotiviranost zapravo proizlazi iz nezadovoljstva zbog nezadovoljene potrebe odnosno nepostojanja motivirajuće okoline u organizaciji koja će im omogućiti da budu učinkoviti u izvršavanju posla za koji su primljeni.

3.3.2 Motiviranost kao rezultat dobro strukturiranih zadataka

Sposobnost je glavni preduvjet da bi podređeni mogli obaviti neki zadatak. Motivacija, naravno igra značajnu ulogu, ali teško može zamijeniti nedostatak sposobnosti.

Bebek (2005:78) navodi da su zadaci ciljevima isto što i ciljevi viziji prvenstveno zbog toga što između cilja i sadašnjeg stanja ima grupa zadataka koje treba provesti. Isto tako, između sadašnjeg stanja i budućeg stanja koje je opisano vizijom, ima niz ciljeva koje treba ostvariti.

Prema istom autoru zadatak je niz kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih aktivnosti kojima se prelazi iz sadašnjeg u željeno stanje. Da bi neki zadatak bio uspješno obavljen mora sadržavati određene pretpostavke, a prema Bebeku (2005:79) te pretpostavke govore o broju i prirodi zadataka, vremenskom trajanju (koje mora biti izraženo u istim jedinicama), slijedu (redoslijedu zadataka jedan iza drugog) i međusobnoj povezanosti zadatka i vremena (odnos zadataka u prostoru i vremenu koji može biti prikazan na primjer – gantogramom). Ove pretpostavke jasno su vidljive u gotovo svim projektima jer se prilikom izrade projekta upotrebljavaju različiti alati za definiranje zadataka, određivanje vremenskog trajanja, slijeda i povezanosti definiranih zadataka.

Prema Šebalj (2020) jedan od značajnijih alata je *Open project.* Pomoću *Open project* alata, vrhovni rukovoditelji, zaduženi za projekte, povezuju ljude s određenim projektnim zadacima, sukladno njihovoj stručnosti i kompetencijama. Kako se već spomenulo, pretpostavlja se da će zaposlenici biti motivirani ako njihove sposobnosti odgovaraju težini zadatka. *Open project* funkcionira na temelju kronološkog razvoja događaja i najbolji je prilikom određivanja vremenskog slijeda i trajanja zadataka i dodjele određenog resursa tim zadacima.

3.4 Moć kao vještina stečena iskustvom uspješnih rukovoditelja

*„Creativity is the **power** to connect the seemingly unconnected" (William Plomer)*

Najtipičniji oblik moći u organizaciji je onaj koji se tiče položaja koji osoba ima u njoj. Očekuje se da će najveću moć imati menadžeri na vrhovnim pozicijama. Pozicijska moć, ako se koristi samostalno, nije najbolji izvor moći, iako dovodi do odličnih rezultata ako se kombinira sa izvorima osobne moći. Moć se može povezati sa iskustvom na radnom mjestu i vještinama koje osoba posjeduje. Menadžeri koji koriste jedino pozicijske izvore moći mogu doći u napast da zapostavljaju dijeljenje informacija i obuku zaposlenika jer se boje da će im zaposlenici oduzeti posao. Yukl (2008) navodi kako rukovoditelj u vrhu organizacije mora imati sposobnost interpretirati veliku količinu kontradiktornih informacija koje dolaze iz okoline, pomoću svojih komunikacijskih, kognitivnih i tehničkih znanja. Prema autoru menadžeri na najvišoj razini menadžmenta veći naglasak stavljaju na razvoj međuljudskih vještina i sagledavanje cijele slike, dok će menadžeri na operativnoj razini posjedovati više tehničkih vještina.

Yukl (2008:206) navodi da lider ne treba imati preveliku razinu određenih osobina, nego da je optimalna količina osobina srednja razina. Na taj se način postiže harmonija. Autor navodi da se u novijim razmatranjima podcjenjuje uloga položajnih izvora moći (moć nagrađivanja, moć kažnjavanja) u odnosu na izvore osobne moći (moć stručnosti i odnosa) iz čega bi se mogle izvući pretpostavke o negativnim utjecajima položajnih vrsta moći na eksternu i internu ravnotežu u organizaciji, a pri tome se na utjecaj na eksternu i internu ravnotežu podrazumijeva rad rukovoditelja koji osnažuju svoje zaposlenike delegiranjem. Iako je takvo mišljenje široko prihvaćeno nikada nije potvrđen negativni utjecaj položajnih izvora moći na rezultate podređenih.

Osobni izvori moći u modernim su organizacijama prikazani kao pozitivniji od položajnih izvora moći. Razlog takvog pogleda, nalazi se u tradicionalnom i modernom shvaćanju pojma liderstva. Prema modernom shvaćanju pojma lidera, lider nije taj koji samo zapovijeda i ne razumije tuđe probleme. Lider će imati moć ako ga drugi žele slijediti i pokoravati mu se. Dakle lider je onaj koji povezuje ljude. Moć je nešto što ne može imati novi, neiskusni zaposlenik. Novi zaposlenici nemaju nikakvu moć. Moć je vještina koja se stječe napornim radom. Zbog toga je moć najviši i najširi stupanj poznavanja vodstva – tehnika postojanja.

Prema Yukl (2008:144) moć je sposobnost da jedna strana utječe na drugu. Iako je ovakvo viđenje moći prilično konzervativno, jer utjecaj može imati i negativnu konotaciju, kao na primjer utjecaj kroz manipulaciju, u organizacijskom smislu, takva vrsta utjecaja ne smatra se odrazom nečije moći.

Konzervativno viđenje moći više odgovara šefovima nego liderima koji predstavljaju razumnu i odgovornu osobu koja naglašava važnost dvosmjerne komunikacije. Šef u umovima podređenih nije netko tko nastoji da se oni pored njega osjećaju moćno, nego više netko koga se zaposlenici boje i obavljaju zadatke zbog straha da će, u protivnom, dobiti otkaz.

Frech i Raven (1959, navedeno u Yukl 2008) navode taksonomiju moći:

(1) Moć nagrađivanja
(2) Moć prisiljavanja
(3) Legitimna moć – podređeni udovoljavaju zahtjevima nadređenog jer vjeruju da je njihova dužnost provoditi zahtjeve koje postavljaju nadređeni.
(4) Moć stručnosti

(5) Moć odnosa – podređeni udovoljavaju zahtjevima jer se dive svojim nadređenima ili se s njima identificiraju i žele zadobiti njihovo odobravanje.

Prve tri taksonomije su izvori položajne moći, dok su zadnje dvije izvori osobne moći. Među izvore položajne moći Yukl (2008:147) navodi još i informacijsku moć koja karakterizira ljude koji imaju pristup važnim informacijama i ekološku moć koja se još naziva i situacijski inženjering ili ekološka kontrola. Isti autor navodi da određeni pristup informacijama proizlazi iz položaja na kojem se osoba nalazi u komunikacijskoj mreži organizacije. Položajna moć više odgovara definiciji šefa nego definiciji lidera, jer je osoba koja posjeduje položajnu moć sklona manipulaciji.

Kako navodi Yukl (2008:155), osoba koja ima položajnu moć samu sebe može prikazivati kao stručniju ili kompetentniju nego što je. Ali to ne znači da će osoba sa položajnom moći moć iskorištavati samo kako bi ostvarila vlastite interese. To je zato što se kroz različite tipove položajne moći može razviti socijalni kapital koji predstavlja umreženost osobe. Visok socijalni kapital može staviti osobe u bolji položaj da unaprijede svoj ljudski kapital (a ljudski kapital predstavljaju znanja, vještine, kompetencije). To znači da će rukovoditelj, ako nešto ne zna (razina ljudskog kapitala), a zna nekoga tko mu može dati odgovor (razina socijalnog kapitala) svojom umreženosti naučiti nešto novo i na taj način povećati svoj ljudski kapital i razinu svog znanja.

Ekološku moć kao izvoru položajne moći, prema Yukl (2008:155), karakterizira kontrola fizičke okoline, tehnologije i organizacije u smislu poboljšanja sveukupne kvalitete posla uvođenjem nove tehnologije ili češćim servisiranjem strojeva. Poseban oblik ekološke moći je kulturni inženjering koji podrazumijeva stvaranje pozitivne organizacijske kulture.

3.5 Vještina provođenja promjena

Budući da organizacije ne poznaju savršeno svoju okolinu i okolina nije stabilna, već turbulentna i promjenjiva, logično je da će dolaziti do čestih promjena u poslovanju. Karakteristika velikih organizacija je da se one teže prilagođavaju na promjene dok je manjim organizacijama lakše uvesti neku promjenu. Također veće organizacije češće uvjetuju promjene jer posjeduju veliki tržišni udio, dok se manje organizacije većinom moraju samo prilagođavati novonastalim promjenama.

Prema Yukl (2008:284) upravljanje promjenama je sama bit vođenja. Mijenjanje nije ugodan proces i često dovodi do otpora među zaposlenicima. Većina akcija za promjenom pada već na prvom koraku. Zaposlenici se često nalaze u stanju udobnosti, stabilnosti i sigurnosti i ne žele ući u proces pun neizvjesnosti, koji će poljuljati njihov status *quo*. Lewin (1951, navedeno u Yukl, 2008) navodi sljedeće faze u procesu promjene:

Odmrzavanje – mijenjanje – ponovno zaleđivanje.

Prema Lewinu sadašnje stanje karakterizira faza odmrzavanja, dok je u fazi mijenjanja tipično pojavljivanje otpora ukoliko se preskoči faza odmrzavanja. Zbog toga autor navodi dvije sile koje imaju pozitivan i negativan utjecaj na fazu mijenjanja:

a) sile koje potiču promjenu

b) smanjivanje sila koje stvaraju otpor prema promjeni.

Na primjer, sile koje potiču promjenu mogu biti povećanje poticaja i upotreba moći položaja za prisilno ostvarivanje promjene, a sile koje stvaraju otpor prema promjeni mogu se ukloniti smanjivanjem straha od neuspjeha ili ekonomskog gubitka, kooptiranjem ili uklanjanjem protivnika.

Također je važno napomenuti da je promjenu važno pravovremeno predvidjeti. U tom je kontekstu važno iskustvo i intuicija koji voditelja navode u uvjetima turbulentnih okolnosti. Ipak, voditelj se ne bi trebao oslanjati samo na intuiciju već bi trebao posjedovati i svojevrsne informacijske sustave za detekciju promjena, ali i konceptualni okvir prošlih saznanja koji će služiti kao podloga za buduće stanje.

Buble (2011:230) navodi tri osnovna načina komuniciranja koje poduzeću stoje na raspolaganju:

I. Otvoreno komuniciranje
II. Dijalog
III. Povratna veza

Otvorena komunikacija predstavlja dijeljenje vlastitih ideja sa suradnicima, ne obazirući se jesu li one pozitivne ili negativne, i prihvaćajući sve komentare, bez obzira na njihovu pozitivnu ili negativnu konotaciju. U sklopu dijaloga sudionici grade zajedničke stavove bez nametanja vlastitog mišljenja, a povratnom vezom zaposlenici nadređenima mogu dati mišljenje o

promjenama kako bi, shodno tim saznanjima, nadređeni mogli modificirati i prilagoditi način provođenja promjene koji zaposlenicima neće izazivati strah i prijetnju.

Zbog globalnih trendova i čestih migracija radne snage u potrazi za poslom u organizacijama često dolazi do međusobnog nerazumijevanja zbog, primjerice, kulturnih i jezičnih prepreka. Da bi se uspješno implementiralo promjenu potrebno je prevladati prepreke na organizacijskoj i individualnoj razini kroz aktivno slušanje i poznavanje perspektive drugih i stvaranje organizacijske kulture koja potiče povjerenje među kolegama, dijalog, povratnu vezu i učenje.

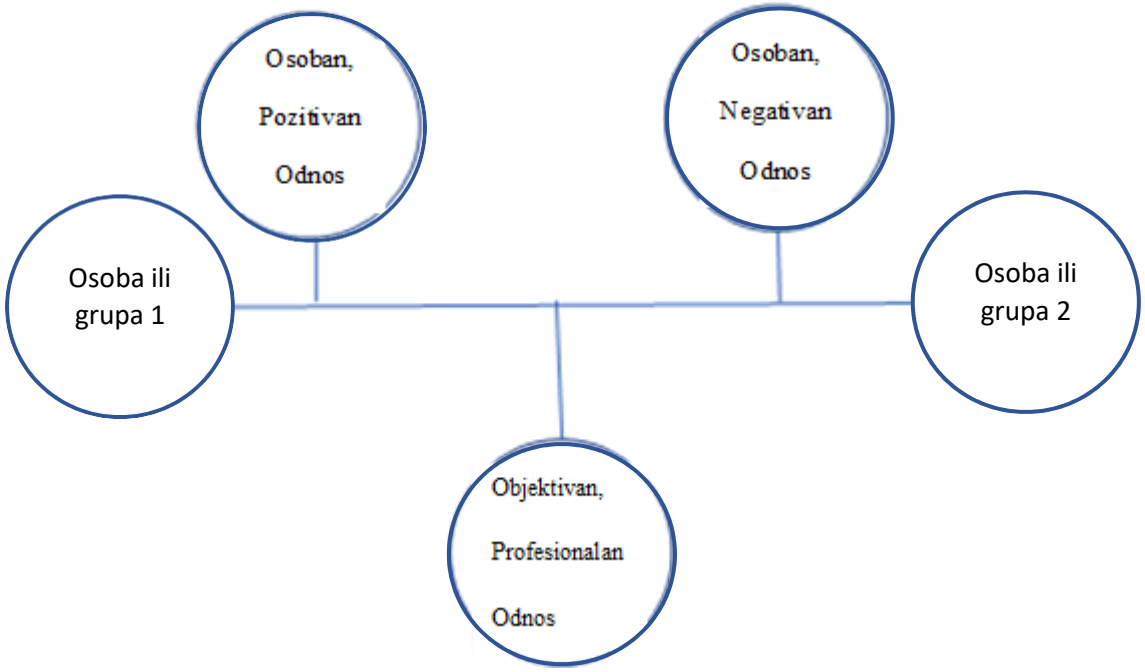
3.6 Snaga kolektiva kao važna pretpostavka za uspješno vođenje

Sinergijski efekt koji postiže grupa naspram pojedinačnog rada nije izum modernog doba, već je poznat i od ranije.

U poslovnom smislu kada se govori o grupi misli se na povezanost grupe ljudi s organizacijom (poduzećem) i njihovu težnju za ostvarenje nekog zajedničkog cilja. Prema Buble (2011:167) takva vrsta stava o grupi pristaje znanstvenom segmentu sociologije. To znači da se ljudi povezuju socijalnim vezama koje stvaraju u organizaciji, ne u smislu njezinih prostorija, već u smislu povezanosti kroz zajedničke poslovne ciljeve.

Interpersonalna ili međuljudska komunikacija se, u organizacijskim okvirima, može odvijati na više načina kao što je prikazano na slici 5.

Slika 4. Interpersonalna dinamika



Izvor: Griffin (1990:510, navedeno u Buble, 2011:167)

Prema Griffinu (1990:510 navedeno u Buble, 2011) osobna komunikacija može biti pozitivna, u smislu da su osobe u međusobno prijateljskim odnosima i da se dobro poznaju. Osim toga komunikacija može biti i negativna u smislu da su ljudi u međusobno lošim odnosima i obično ne komuniciraju.

Također Grifin (1990:510, navedeno u Buble, 2011) navodi da odnos može biti i profesionalan i takav je odnos usmjeren na ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Buble (2011:170-175) navodi dvije vrste grupa:

a) **formalne grupe** – podrazumijevaju funkcije, odsjeke i odjele koji nastaju u organizacijskoj strukturi i mogu biti horizontalne i vertikalne i

b) **neformalne grupe** – nastaju spontano i neplanirano a mogu se podijeliti s obzirom na:

- Socijalne interakcije – interesne i prijateljske grupe

- Strukturu članstva – horizontalne, vertikalne i mješovite

Nasuprot grupi i grupnom radu nalaze se timovi. Tim najčešće predstavlja relativno manju skupinu od grupe, a koja je sastavljena, prema Buble (2011:184), od ravnopravnih ljudi s komplementarnim vještinama, koji komuniciraju i dijele međusobnu odgovornost.

Treba napomenuti da grupe i timovi imaju mnogo različitih ali i zajedničkih karakteristika. Pri tome, treba voditi računa da nije svaka grupa tim, ali je svaki tim grupa.

U kontekstu teme važno je spomenuti da vođa koji provodi neku promjenu, što je bilo rečeno u prethodnom poglavlju, tu promjenu mora dobro iskomunicirati sa svojom grupom, kako bi svi kolektivno mogli sudjelovati u provođenju te promjene. Yukl (2008:289) navodi da priroda organizacijske kulture (ono što članovi organizacije vjeruju da organizacija je), ima velik utjecaj na provođenje promjene i djelovanje organizacije u njenoj unutarnjoj i vanjskoj okolini.

Northouse (2010:210) navodi Hillov mentalni model timskog vodstva kao dobar primjer situacijskog liderstva. Ovaj model grafički prikazuje odluke vođe koje se odnose na usmjerenost prema okolini organizacije i usmjerenost prema zadacima i odnosima u organizaciji.

Northouse navodi da je, u kontekstu rješavanja problema, uspješni vođa sposoban odrediti jesu li u određenoj situaciji potrebne intervencije i, ako da, koje.

Hillov model timskog vodstva navodi kako vođe moraju odgovoriti na tri ključna pitanja:

1. Treba li promatrati tim ili treba djelovati?

2.Treba li se usmjeriti na zadatak ili na odnose?

3, Treba li se usmjeriti na unutarnje ili na vanjske čimbenike?

Kako bi odgovorio na prvo pitanje i donio prvu odluku vođa mora prvo prikupiti i strukturirati podatke, a potom djelovati. Taj prvi korak se može prikazati McGarthovom matricom funkcija vodstva (slika 6).

Slika 5. McGarthova matrica funkcije vodstva



Izvor: Hackman i Walton (1986, navedeno u Northouse 2010)

Prilikom provođenja promjena vođa se može fokusirati ili na vanjske (okolina), ili na unutarnje čimbenike (zadaci i odnosi), a u tome mu može pomoći i njegov tim. Prema Northouse (2010:212) tim može pomoći vođi u prikupljanju podataka. Na primjer dok vođa prikuplja podatke i skenira okolinu, tim može identificirati koji su problemi nastali unutar tima.

Potom slijedi druga odluka vođe koja se temelji na odgovoru na pitanje treba li se fokusirati na zadatak ili na odnose? Situacijski lideri znaju procijeniti u kojem trenutku je važnije usmjeriti se na zadatke, a u kojem na odnose (tablica 3).

Tablica 3. Fokus na zadatke ili na odnose

POSTUPCI USMJERENI NA ZADATAK	POSTUPCI USMJERENI NA ODNOSE
a) Briga za obavljanje posla b) Odlučivanje c) Rješavanje problema d) Prilagođavanje promjenama	a) Razvijanje pozitivnog ozračja b) Rješavanje međuljudskih problema c) Zadovoljenje potreba članova i d) Razvoj kohezije

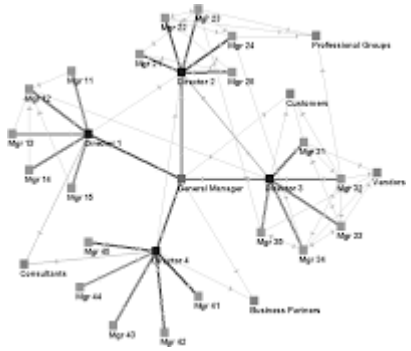
e) Planiranje i f) Ostvarenje ciljeva	

Izvor: Northouse (2010:213).

Northouse (2010:213) daje primjer virtualnog tima koji je primarno usmjeren na odnose. Virtualnu organizaciju karakterizira mrežna organizacijska struktura. Za virtualnu organizaciju je karakteristično da nema formalnog vođu i vertikalnu hijerarhijsku strukturu, već zaposlenici komuniciraju virtualnim putem, najbitnija je horizontalna umreženost, a vertikalna umreženost dolazi do izražaja tek kada je pred organizacijom neki izazovan projekt.

Ta struktura je prikazana na slici 7.

Slika 6. Mrežna organizacijska struktura



Izvor: Pfeifer (2018)

Posljednja odluka vođe, treba li se usmjeriti na unutarnje ili vanjske čimbenike, koncentrira se na mogućnost postojanja konflikta u organizaciji ili nejasnoću ciljeva.

Prema Northouseu (2010:214) ukoliko su ciljevi nejasni treba se koncentrirati na okolinu, a ukoliko postoji konflikt, na odnose i na zadatak.

Northouse (2010:227) također objašnjava da vođa ne mora primarno biti usmjeren na zadatak ili odnose, ili na unutarnje ili vanjske čimbenike. On može reagirati (ali i ne mora) na sve tri razine – vanjske i unutarnje (zadatak, odnosi).

4 Liderstvo na primjeru operativnog menadžera u Hrvatskoj elektroprivredi.

4.1 O Hrvatskoj elektroprivredi

Hrvatska elektroprivreda je energetska tvrtka u vlasništvu Republike Hrvatske koja se „...više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom."

Hrvatska elektroprivreda organizirana je kao koncern, odnosno, u sebi sadrži tvrtke kćeri. Prema mrežnim stranicama HEP-a vladajuće društvo, odnosno matica HEP-a jest HEP d.d. „...koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom."[1]

Misija kojom se HEP vodi, zapisana je na njihovim službenim stranicama:

„Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti."[2]

Vizija ovog poduzeća glasi: „HEP će biti regionalni energetski lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika."[3]

HEP grupa djeluje u skladu s planom za održivost do 2030. godine, te nastoji ostvariti ciljeve održivosti UN - a koji se odnose na:

1. Pristupačnu i čistu energiju
2. Dostojanstven rad i ekonomski rast
3. Industrija inovacija i infrastruktura

[1] https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25, [11. rujna 2021]
[2] https://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37, [11. rujna 2021.]
[3] https://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37, [11. rujna 2021.]

4. Održivi gradovi i zajednice

5. Odgovorna potrošnja i proizvodnja

6. Odgovor na klimatske promjene

4.2 O ispitaniku

Ispitanik je dugogodišnji zaposlenik Hrvatske elektroprivrede. Karijeru je započeo kao inženjer da bi tijekom radnog vijeka rukovodio odjelom i službom te jednim distribucijskim područjem. Bavio se poslovima razvoja, planiranja, vođenja investicija, poslovima održavanja, upravljanja imovinom, skladišnog poslovanja, nabave te drugim poslovima. Sudjelovao je ili vodio brojne projekte.

Po zanimanju je diplomirani inženjer elektrotehnike i sveučilišni specijalist ekonomije energetskog sektora.

Posjeduje certifikat za Ovjerenog suradnika voditelja projekta – razina D po IPMA (International Project Management Association) standardu.

4.3 Intervju

4.3.1 Osobine lidera

Ispitanik vođenje vidi kao skup sustavnih i planiranih aktivnosti kojima se usmjerava i motivira zaposlenike kako bi postigli najbolji poslovni rezultat. Vizija poslovanja treba biti zajednička svim zaposlenicima u organizaciji. Imati viziju znači imati dugoročni plan poslovanja. Ali zbog raznih rizičnih situacija, važno je zadržati i određenu dozu fleksibilnosti i balansirati između dugoročnog, srednjoročnog i kratkoročnog planiranja. Velika prilagodljivost i fleksibilnost jako je važna kod svih zaposlenika u organizaciji, jer ako je negdje ne bude, na to radno mjesto će doći netko drugi. Ispitanik navodi da iza sebe ima velik broj različitih projekata, i da je za vođenje projekata presudna velika doza fleksibilnosti i sposobnost rada u timovima različite veličine.

Istaknuti problem velikih organizacija u kojima radi mnogo ljudi i formiraju se veliki timovi je dodavanje zaposlenicima različitih sposobnosti razmjerno teške zadatke. Uspješan lider sposoban je procijeniti sposobnosti svojih zaposlenika.

"Morate biti spremni prihvatiti i ideje i inicijativu drugih ljudi."

Vještine koje posjeduje dobar menadžer tiču se znanja o struci u kojoj radi, poznavanje ljudske psihologije, sklonost timskom radu i kompromisu, upornost za svladavanje i najtežih prepreka, sposobnost osnaživanja i motiviranja.

Navodi da je glavna razlika između menadžera i lidera u tome što se dobrog lidera slijedi i vjeruje u njegove procjene i viziju čak i kada ostali članovi tima ne vide jasno cjelokupnu sliku. Lider je osoba koja odlično motivira druge i osoba neupitnog integriteta.

"Menadžer je osoba koja posjeduje potrebna stručna i poslovna znanja i vještine, koja dobro poznaje ljudsku psihologiju, osoba koja je sklona timskom radu i kompromisu kada je to nužno a opet i osoba koja ima dovoljno energije i upornosti da savlada prepreke koje joj se na putu do cilja javljaju. Menadžer mora imati sposobnost podići posustali tim i dodatno ga ohrabriti i motivirati. Rekao bih da je razlika između lidera i menadžera ta što se dobrog lidera slijedi i vjeruje u njegove procjene i viziju čak i kada ostali članovi tima ne vide jasno cjelokupnu sliku. Lider je osoba koja odlično motivira druge i osoba neupitnog integriteta. Slikovito bi mogli reći da je lider menadžer sa talentom više"

Iako ne može procijeniti ima li više liderskih ili menadžerskih osobina, uvijek nastoji motivirati zaposlenike osobnim primjerom, voditi tim na najbolji mogući način, usmjeravati i ohrabrivati članove tima na određenu dozu samostalnosti i proaktivnosti.

Svakom zaposleniku nastoji naći posao u sladu sa njegovim interesima i sposobnostima na kojemu će najbolje ostvariti svoje ambicije.

Ističe kako zaposlenik mora vidjeti perspektivu i mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja i napredovanja. Dobar vođa tima mora znati da je vrednovanje i ocjenjivanje rezultata rada dvosmjeran proces. Istovremeno, dok vođa ocjenjuje članove tima, ocjenjuju i procjenjuju i oni njega. *„Pravedan i podjednak pristup svim članovima tima i objektivno vrednovanje rezultata njihova rada je garancija da ćete biti prepoznati kao osoba neupitnog autoriteta i integriteta."*

Ispitanik smatra da je motiviranje zaposlenika putem napredovanja i usavršavanja, uvažavajući pri tom potrebe poduzeća, sposobnosti djelatnika, te njihovo zalaganje na poslu, dobar način rukovođenja timom.

Zaposlenici će zasigurno dobro reagirati na mogućnost usavršavanja jer se time stječu nova znanja i vještine, lakše odgovara zahtjevima posla i ima bolja perspektiva napredovanja.

„Ulaganje u nova znanja i vještine poslodavcu se obično višestruko vraća.“

Zaključuje da, iako jako važna, sama motivacija nije dovoljan faktor za dobru performansu. Bez sposobnosti nije moguće uspješno realizirati poslovnu aktivnost. Motiviranost za učenjem i stjecanjem novih znanja premostiti će u određenoj mjeri nedostatak određenih znanja i vještina koje će osoba steći u hodu, međutim zadatak vođe tima je stvoriti oko sebe ne samo motiviran, već i kompetentan tim ljudi.

Zbog toga sposobnosti zaposlenika povećava rasporedom na radna mjesta na kojima će njihova kvaliteta, znanja i vještine, najviše doći do izražaja. *„Dobar vođa tima će uvijek nastojati naći za svakog pojedinog člana tima ono radno mjesto na kojemu će ovaj moći maksimalno iskazati vlastiti potencijal.“*

Svojim primjerom nastoji biti uzor svima u firmi, i motivirati i druge na ostvarenje poslovnog uspjeha, jer *„...motivirani pojedinac može učiniti mnogo, ali tim motiviranih pojedinaca može učiniti mnogo više.“*

U profesionalnom razvoju najviše su mu pomogli kolege s kojima je tijekom radnog vijeka radio i od kojih je kroz to vrijeme učio.

Ispitanik smatra da je u početku svog poslovanja posjedovao veću razinu kognitivnih, tehničkih i međuljudskih vještina (povezanih sa unutarnjom okolinom), dok je kasnije razvio i vještine interpretiranja kontradiktornih informacija (povezanih s vanjskom okolinom).

Smatra da su te vještine kod njega zastupljene podjednako.

Njegova pozicija mu omogućuje direktan pristup informacijama iz okoline. Rado kombinira osobnu i pozicijsku moć i solidarno dijeli informacije sa ostalim zaposlenicima u firmi i potiče njihovu autonomnost i inicijativu pri donošenju odluka te ih na taj način osnažuje.

Pri tome ih ne zatrpava i opterećuje informacijama i podacima koji nisu bitni za njihov djelokrug rada jer im to oduzima dragocjeno vrijeme. *„Informacije treba dijeliti a ne ih skrivati jer se to višestruko vraća.“* Zaposlenicima daje slobodu i autonomnost u donošenju odluka pri radu pokazujući da se vjeruje njihovoj prosudbi i njima kao kolegama. Na taj način nastoji stvoriti lojalnu atmosferu u organizaciji.

4.3.2 Teorija stila i situacijska teorija

Ispitanik je tijekom karijere radio u manjim ili većim timovima te mu komunikacija sa ljudima, dogovaranje i pregovaranje ne predstavlja problem. Navodi da je rad u timu dvosmjeran proces, istodobno, dok se članovi tima prilagođavaju njemu mora se i on prilagoditi njima. Skloniji je timskom radu jer tako može raditi na složenijim i značajnijim projektima.

Iako ima iskustva u vođenju projekata ističe da se veliki broj poslova u poduzeću ne vodi projektno. Radi se o svakodnevnim ponavljajućim poslovima koji imaju propisane procedure i rokove. I tom je slučaju njegov posao organizacijske i kadrovske naravi, uz povremenu kontrolu.

Nadalje, objašnjava da njegov stil vođenja obično ovisi o osobama koje vodi. Autoritativan stil primjenjuje se na članove tima koji nemaju previše iskustva i koji se još uče poslu ili pak po naravi traže autoritet da ih vodi, dok prema osobama velikog profesionalnog i osobnog integriteta primjenjuje demokratski stil, odnosno pušta znalce da rade svoj posao uz povremeno uključivanje radi kontrole, promjene dinamike procesa ili ukoliko okolnosti to zahtijevaju.

Smatra kako je vrijeme važan resurs kojega nikada nema dovoljno. Zaključuje kako vrijeme kao ograničeni resurs traži od tima pridržavanje rokova a od vođe da diktira tempo.

4.3.3 Upravljanje projektima

Ispitanik je tijekom karijere sudjelovao u mnogim projektima, a spominje prvi po obimu i važnosti, značajan poslovni poduhvat u kojem je sudjelovao i tijekom kojega je stekao prva praktična znanja o vođenju projekata i rada u timovima u kojima su participirali brojni ljudi i

poslovni subjekti kao i brojne državne institucije i predstavnici prijelazne uprave Ujedinjenih naroda.

Projekt se ticao mirne reintegracije hrvatskog Podunavlja u ustavno-pravni poredak Republike Hrvatske. Proces je započeo 15. siječnja 1996., intenzivirao se tijekom 1997., a završio 15. siječnja 1998. godine.

Specifičnost ovog procesa je ta što se radilo o složenom poduhvatu od nacionalne važnosti gdje se kroz čitav niz političkih, infrastrukturnih i poslovnih poduhvata nastojalo ostvariti strateški cilj suverenosti Republike Hrvatske na cjelokupnom državnom teritoriju.

Ispitanik navodi da je zadatak zaposlenika Hrvatske elektroprivrede bio postojeći elektroenergetski sustav okupiranih područja integrirati u hrvatski elektroenergetski sustav. U sklopu tog glavnog cilja nužno je bilo i realizirati projekt sanacije i obnove ratom stradalih dijelova elektroenergetskog sustava te u konačnici svakom stanovniku osigurati opskrbu električnom energijom

Proces je bio složen i sveobuhvatan kako po broju sudionika uključenih u realizaciju, veličini financijskih ulaganja, tako i po broju ciljeva koje je svaki od timova imao pred sobom, a realizacijom kojih se trebao ostvariti glavni, već spomenuti cilj Republike Hrvatske.

Ispitanik je imao priliku steći uvid u način rada projektnih timova kao i nužnost pravovremene i dobre koordinacije brojnih timova, i pojedinaca u ostvarenju zajedničkog cilja. Prepoznao je liderske sposobnosti vođa timova te sposobnosti i spremnost na pravovremeno donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti i rizika kada su to zahtijevale prilike.

Osobno smatra da je upravljanje projektima kompleksan i rizičan posao zbog mogućnosti neuspjeha projekta uslijed kašnjenja, pobijanja budžeta ili izostanka željenog rezultata.

Zbog toga u poslovnom okruženju koristi razne softverske alate za upravljanje projektima razvijene kao pomoć voditelju projekta u svim procesima (standardima) upravljanja projektom (Iniciranje projekta, Planiranje projekta, Izvršenje projekta, Nadzor nad projektom te Završni procesi)

Pomoću softvera voditelj projekta planira projekt, dodjeljuje resurse, prati napredak, upravlja budžetom te analiza doprinos i opterećenje svakog člana projektnog tima.

Softvere za upravljanje projektima je moguće podijeliti na nekoliko načina:

- Prema mogućnostima
  - razina 1 – jednostavni alati za planiranje jednog projekta
  - razina 2 - planiranje jednog projekta, složena analiza projekta, revizija plana, kontrola
  - razina 3 – moguće planiranje, nadzor i kontrola više projekata (cross – project)
- prema vrsti – desktop i mrežni softver
- prema cijeni – open source (besplatan) te komercijalni softver.

Navodi neke od poznatijih softvera:

- Microsoft Project – najsloženiji, najzastupljeniji.
- Wrike – za male i velike timove. Online alat za vođenje projekata u realnom vremenu. Omogućuju komunikaciju i praćenje projekta u svakom trenutku i s bilo koje lokacije. Dostupan kao Android i IOS aplikacija.
- Trello – koriti se za manje i veće projekte. Posebno popularan za IT projekte. Besplatan je.
- ActiveCiollab – softver namijenjen tvrtkama i freelancerima. Olakšava suradnju između zaposlenih te ohrabruje produktivnost. Omogućuje praćenje projekata, delegiranje radnih zadataka te kontrolu realizacije.

Zajednička karakteristika svih ovih softvera je da pružaju mogućnost daljinskog upravljanja projektima. Danas su članovi projektnog tima sve rjeđe zaposleni u istoj tvrtki/ustanovi, iz iste države, sa istog kontinenta, govore istim jezikom a ovi alati im pomažu premostiti ove prepreke.

Ispitanik navodi kako je korištenje programa za upravljanje projektima jako korisno kako bi se s članovima tima iskomunicirale sve informacije potrebne za uspješnu realizaciju projekta.

„Promjene u poslovanju su neizbježne i česte, te su uvjetovane unutarnjim i vanjskim uvjetima poslovanja. Komunikacija promjena sa radnom okolinom svakako traži određen napor i vještinu u predstavljanju okolnosti, nužnosti i ciljeva promjena.“

Ispitanik naglašava kako ljudi moraju vjerovati voditelju kako bi aktivno sudjelovali u aktivnostima i smanjili otpor prema promjenama na najmanju moguću mjeru.

Zaključuje kako to zahtijeva velik napor i angažman osobi ili timu koji predvodi promjene.

Zbog toga pri provođenju promjena nastoji primijeniti projektni pristup. „*Pri tom nastojim uključiti potreban broj članova tima i jasno razdijeliti zadaće, ovisno o kvalifikacijama i sposobnostima članova tima. Izvještavam sve zainteresirane o stanju projekta, rezultatima te cilju.*

4.3.4 Odnos vođe i zaposlenih

Hrvatska elektroprivreda je složena nacionalna kompanija sa velikim brojem dionika kao što su ovisna društva, korisnici mreže, poslovni partneri, zaposlenici, regulator i predstavnici državne i lokalnih vlasti.

Ispitanik smatra da ne postoje značajne jezične i kulturne prepreke jer Hrvatska elektroprivreda nije multinacionalna kompanija.

Ističe kako se prepreke najčešće pojavljuju zbog krivog interpretiranja informacija iz okoline i nedostatka motivacije na radnom mjestu. Prilikom prevladavanja prepreka koristi individualne vještine i organizacijske akcije.

Ispitanik napominje da su individualne vještine (poput aktivnog slušanja i znanja perspektive drugih) i organizacijske akcije (poput klime povjerenja, dijaloga i povratne veze i učenja) jako bitni za uspješno liderstvo. Unatoč tome što su različitim situacijama neke bitnije od drugih, nisu međusobno suprotstavljene i ne isključuju jedna drugu nego se naprotiv međusobno upotpunjuju.

Zaključuje da osoba koja uspješno kombinira ove vještine i akcije posjeduje karakteristike uspješnog lidera.

Navodi da je Hrvatska elektroprivreda visoko informatizirana tvrtka koja u svom poslovanju koristi brojne programe, aplikacije i sustave.

U njegovoj je firmi u upotrebi gotovo 150 različitih aplikacija, kreiranih za potrebe poslovanja vladajućeg ili pojedinih ovisnih društava, poput aplikacija iz područja poslovanja u HEP – ODS-u:

- *Energetika*
- *Financije i knjigovodstvo*

- *Ljudski resursi*
- *Korporativne funkcije*
- *ODS - lokalne aplikacije.*

Planiranje – za potrebe izrade planova poslovanja.

DISPO (DIStribucijska POuzdanost) – za potrebe vođenja evidencije i izvještavanje o prekidima u isporuci električne energije.

Trafogled - aplikacija se koristi za potrebe pregleda i redovnog održavanja elemenata postrojenja.

FIN – za potrebe donošenja godišnjeg financijskog plana, plana investicija, kontrole realizacije plana, ugovaranje, praćenje realizacije ugovora, planiranje obrazovanja, skladišno poslovanje itd..

Geografski Informacijski Sustav (GIS) – sustav za upravljanje prostornim podacima i njima pridruženim osobinama. Koristi se za znanstvena istraživanja, upravljanje imovinom, planiranje razvoja, kartografiju i sl..

SAP (Systems, Applications and Produscts) sustav – je informacijski sustav namijenjen za podršku mjernim podacima – EDM (Energy Dana Management) te upravljanje poslovnim sadržajem – ECM (Enterprise Content Management).

Njegov mu položaj omogućuje pristup svim potrebnim informacijama iz ovih informacijskih sustava.

Ispitanik navodi da se u organizaciji nastoji dosljedno provoditi kadrovsku politiku pomoću koje se želi doći do pravilne kombinacije osobne (ljudski kapital, znanje i ekspertiza zaposlenika) i položajne moći (socijalni kapital, interna i eksterna umreženost organizacije).

Ispitanik ističe da je jako važno da najviše rangirana osoba posjeduje uravnoteženu razinu osobne i položajne moći. „*Osobnom inicijativom, znanjem i zalaganjem, te spremnošću za neprestanim učenjem i prihvaćanjem tuđih prijedloga, stavova i mišljenja stječe se potrebnu dozu autoriteta.*“

Tokom dugogodišnjeg rada i profesionalnog iskustva smatra da je stekao osobnu moć, međutim, smatra da ima i određenu razinu moći koju mu daje njegov položaj jer pored pristupa povjerljivim informacijama iz okoline, i iz informacijskih sustava, ima određenu dozu autonomnosti i razne mogućnosti poticanja zaposlenika.

Iako su obje komponente bitne, zaključuje da su u Hrvatskoj elektroprivredi, ljudski kapital, znanje i ekspertiza zaposlenika u većini situacija važniji iako su česti slučajevi kada socijalni kapital, interna i eksterna umreženost organizacije imaju prednost.

4.4 Analiza provedenog intervjua

Vođenje, kao znanstvena disciplina, nema jednu općeprihvaćenu definiciju jer svaki uspješan lider pronalazi, osobnim razvojem i iskustvom, svoj osobni stil vođenja. U radu se već spomenulo da je menadžer osoba koja je usmjerena na praćenje vlastitog napretka (progresa) u poslu, dok je vođa osoba koja zna iskoristiti prednosti efekta sinergije kako bi maksimizirala cjelokupnu performansu. Lider ima najteži zadatak jer pokraj obavljanja vlastitih zadataka mora usmjeravati i aktivnosti tima, a to uglavnom radi kroz treninge, motivaciju, ali i kroz vlastiti primjer. Zbog toga se kaže da je menadžer osoba koja radi stvari na pravi način, a lider je osoba koja radi prave stvari. Ispitanik jasno vidi razliku između menadžera i lidera.

Iz ispitanikovog odgovora se vidi da vođenju pristupa sveobuhvatno, a ne na menadžerskoj razini pojedinih odjela i funkcija. Ispitaniku je važnija organizacijska vizija, misija i timska performansa od osobnog uspjeha što pokazuje da se on više uklapa u sliku lidera, a ne menadžera. Ispitanik je po osobnosti ekstrovertiran, živi u realnom svijetu i osobni uzori su mu njegovi suradnici. Ima široku mrežu poznanstava i podjednako koristi *top – down,* kao i *bottom – up* pristup vođenja. Na temelju intervjua donesen je zaključak da je ispitanik naklonjen demokratskom vođenju više nego drugim stilovima vođenja. Takav pristup vođenju, ispitanik je naučio tijekom svog radnog vijeka, jer navodi da su mu uzori bili radni kolege koje je susretao na poslu. Kultura i struktura organizacije u kojoj radi podržava njegov demokratski stil vođenja.

Iz ispitanikovih se odgovora vidi da u organizaciji trenutno vlada pozitivna i motivirajuća radna okolina. Njegov način razmišljanja karakterističan je za demokratsko vođenje zbog odnosa

participacije zaposlenih i sudjelovanja u donošenju odluka. Upravo je odnos sa zaposlenicima temelj uspješnog situacijskog liderstva.

Važno je neprestano stvarati motivirajuće radno okruženje, a jedan od boljih načina je i kroz kontinuirano ulaganje u zaposlenika. U ispitanikovoj organizaciji poseban se fokus stavlja na omogućavanje treninga i dodatnog obučavanja zaposlenika jer, kako smatra i ispitanik, uvijek postoji prostor za napredak.

Ispitanik posjeduje podjednako kognitivne, međuljudske i tehničke vještine koje su mu potrebne za fokusiranje na zadatak/odnose i vještine interpretiranja kontradiktornih informacija iz okoline kojima motivira svoje zaposlenike na ostvarenje osobnih ciljeva. Uz balansiranje ovih vještina ispitanik posjeduje i osobnu i pozicijsku moć i podjednako dijeli informacije i motivira i nagrađuje zaposlenike. Od izvora položajne moći može se posebno navesti posjedovanje ekološke moći koja se vidi u uvođenju informacijskog sustava SAP u firmu.

Od osobnih izvora moći kod ispitanika je najviše zastupljena stručnost, što se vidi iz njegovog kontinuiranog ulaganja u svoj osobni profesionalni razvoj.

Pod utjecajem procesa prilagodbe sve zahtjevnijim potrošačima, jako je bitno implementirati najmodernije informacijske sustave kako bi se osiguralo od rizika i isplaniralo zalihe i imovinu kako ne bi došlo do viškova ili preopterećenja.

Budući da današnje potrebe kupaca često prelaze mogućnosti točne i pravodobne obrade informacija od strane samih zaposlenika, jako je bitno u poduzeće implementirati menadžment znanja koji se temelji na naprednim sustavima za obradu podataka. Veliku količinu nestrukturiranih podataka kojima se zatrpavaju organizacije treba dobro profiltrirati i sortirati kako bi se shvatila situacija i segmentiralo korisnike i kupce. Na taj način može se smanjiti trošak i maksimizirati prodaja.

Prilikom provođenja organizacijskih promjena, ispitanikov koncepcijski okvir je projektni pristup, a to pokazuje da ima iskustva u vođenju projekata. Ispitanik posjeduje različiti set važnih vještina koje se mogu iskoristiti za upravljanje projektima. Ispitanik je sposoban koristiti različite alate za vođenje projekata. Posjeduje niz komunikacijskih i međuljudskih vještina koje mu pomažu da interpretira kontradiktorne informacije i iskomunicira promjenu sa radnom okolinom.

5 Zaključak

Stalne promjene uzrokovane različitim okolnostima u internom i eksternom okruženju organizacije traže lidere koji će znati uspješno iskomunicirati i prevladati turbulentan proces promjene. I dok različite teorije vođenja imaju svoje prednosti i nedostatke situacijska teorija objedinjuje ono najvažnije iz svih ostalih teorija i fokusira se na sposobnost lidera da se prilagodi ne samo različitim okolnostima u kojima se njegova organizacija nalazi nego i na različite potrebe, vještine i razinu motiviranosti svojih zaposlenika.

U sklopu rada proveden je intervju s direktorom jednog distribucijskog područja koji je izabran kao predstavnik uspješnog primjera situacijskog lidera. Kako bi ostvario organizacijske ciljeve uspješni lider zna i razumije da mora unaprijediti međuljudske odnose i stvoriti radno okruženje i organizacijsku kulturu koji će poticati različitosti, graditi povjerenje, ostvariti komunikaciju i dijalog sa zaposlenima, i pružiti važne (bilo pozitivne ili negativne) povratne informacije.

Da bi zadržao integritet uspješan lider mora posjedovati harmoničan odnos pozicijskih i osobnih izvora moći koje će ga zadržati u solidarnom odnosu sa svojim zaposlenicima. Lider mora znati prepoznati postojanje negativnih odnosa i smanjiti neproduktivan konflikt, a poticati raspravu i pozitivno neslaganje kako bi se došlo do zajedničkih rješenja, zajedničkog stava i, naposljetku, ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Uspješan situacijski lider također razumije da je jedan od značajnijih načina stvaranja pozitivnog radnog okruženja i transparentan i podjednak pristup svim članovima tima kao i objektivno vrednovati rezultate njihova rada.

Motivirajuća radna okolina stvorit će se i ulaganjem u nove vještine i znanja zaposlenika, dok će se njihova sposobnost povećati i pravilnom raspodjelom na radna mjesta koja im najviše odgovaraju.

Uspješan lider vodi računa o strukturiranju posla i zadataka prema kompetencijama i motiviranosti svojih zaposlenika, vodi računa o uravnoteženosti pozicije i osobnih izvora moći te gradi odnos sa svojim zaposlenicima u kojem vlada atmosfera povjerenja i mogućnost sudjelovanja u procesima donošenja odluka. Iako je ispitaniku osnovni stil vođenja demokratski,

ispitanik posjeduje sve karakteristike situacijskog lidera koji zna predvidjeti koliko pomoći, povratne informacije i interpersonalnih odnosa treba uložiti kako bi podržao ostvarenje osobnih i profesionalnih ciljeva zaposlenika i unaprijedio njihov razvoj, a sve s ciljem podržavanja organizacijskih vrijednosti i ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Literatura

1. Bebek, B.; (ur.) (2005) Integrativno vodstvo – leadership; Zagreb, Sinergija
2. Buble, M; (ur.)(2011) Poslovno vođenje; Zagreb; M.E.P.
3. Convey, S., R.; (ur.) (1999) Uspješno vođenje na temeljima načela; Zagreb; Mozaik knjiga
4. Kamp; Di; (2000) Menadžer 21. Stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij; Zagreb; M.E.P. Consult: Croma: HITA Consalting
5. Koutsoyiannis, A. (1996.). Određivanje cijena prosječnim troškovima. U A. Koutsoyiannis, *Moderna mikroekonomika* (str. 256-284). Zagreb: MATE.
6. Northouse, P., G.; (2010) Vodstvo: teorija i praksa; Zagreb; Mate
7. Srića, V; (ur.) (2004) Biblija modernog vođe: harmony – based leadership; Zagreb; Znanje: Delfin – razvoj menagementa
8. Turčinov, N. (2018). *Razvijenost vještina motiviranja u poduzeću NP Kornati, Završni rad, Ekonomski fakultet, Split*
9. Yukl, G., A.; (ur.) (2008) Rukovođenje u organizacijama: (teoretske spoznaje, pojmovi, praktične smjernice); Jastrebarsko; Naklada slap
10. Whetten D. A. i Cameron K. S. (2011), Diagnosing work performance problems, u knjizi: Developing Management Skills, Pretince Hall, 324-325, Dostupno na: https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf. [pristupljeno: 11. rujna 2021.]

Internet stranice:

1. Mrežna stranica HEP o.d.s.; Mreža: HEP o.d.s.; www.hep.hr, [pristupljeno: 11. rujna 2021.]
2. Pfeifer, S. (2018). Interna skripta za kolegij „Menadžment“; http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_6_2018.pdf; [pristupljeno 8. rujna 2021.].
3. harmonija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=24440, Pristupljeno 3. 5. 2021.
4. Sutevski, D; (2020) Matrica efektivnosti i efikasnosti; Dostupno na: https://poduzetnik.biz/produktivnost/matrica-efikasnosti-i-efektivnosti/; [pristupljeno: 13. rujna 2021.].
5. Šebalj, D; (2020) *Upute za rad u alatu „Open project“*; Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku; Osijek; Dostupno na: https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4717261/mod_resource/content/0/OpenProj_upute.pdf; Pristupljeno [30. 6. 2021.]

Popis slika i tablica

Slika 1. Organizacijska struktura

Slika2. Razine poznavanja vodstva

Slika 3. Odnos menadžmenta i vodstva

Slika 4. Interpersonalna dinamika

Slika 5. McGarthova matrica funkcije vodstva

Slika 6. Mrežna organizacijska struktura

Tablica 1. Razlike između menadžera i lidera

Tablica 2. Kontigencijske teorije

Tablica 3. Fokus na zadatke ili na odnose