

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

# Kako uspješno voditi

»» **AUTOR TEKSTA: Barbara Ružić**  
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb / mob: +385 91 532 6990  
barbara@artis-rei.hr / www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

---

## U ovom tekstu saznat ćete:

- › rađaju li se uspješni vođe ili se razvijaju
- › po čemu se razlikuju uspješni od neuspješnih vođa
- › što je situacijsko vodstvo
- › kada primijeniti koji stil vođenja
- › kako prilagoditi pristup različito spremnim djelatnicima

---

## Sažetak

Vođenje, odnosno utjecanje na ponašanje drugih nije jednokratni događaj. Upravljanje ponašanjem i učinkom drugih je cjeloživotna odgovornost svakog menadžera, a uspješan menadžer tako djeluje tijekom svake minute svog radnog vijeka.

Iako brojni autori godinama proučavaju vođenje, još uvijek se ne mogu sa sigurnošću utvrditi čimbenici koji dovode do uspješnih rezultata u konkretnom vremenu i mjestu. Razlog tome je što životne, a time i radne situacije nisu nikada statične. Svaka je situacija, iako naizgled slična – drugačija. I najmanja promjena okolnosti rezultira potpuno drugačijom situacijom. Stoga možemo govoriti jedino o prikladnosti stilova vođenja u različitim uvjetima.

---

## Ključne riječi

model situacijskog vodstva, spremnost djelatnika za određeni zadatak, usmjeravajući stil vođenja, trenerski stil vođenja, podržavajući stil vođenja, delegirajući stil vođenja.

# 1. Uvod: Nastaju li vođe ili se rađaju

Vječna je dvojba učinkovitog vođenja stvaraju li se ili se rađaju učinkoviti vođe. Ako je učinkovito vodstvo genetski definirano, tada nema smisla trošiti vrijeme na brojna usavršavanja. No ako se vodstvo uči, onda ipak ima šanse za neke od nas.

Prva su istraživanja odgovarala na pitanje – koje ključne karakteristike imaju uspješni vođe. Autori su polazili od pretpostavki prema kojima su **određene crte ličnosti** nužne za učinkovitost te da ne postoji mogućnost razvoja, jer su vođe genetski određeni.

## KARAKTERISTIKE NEUSPJEŠNIH VOĐA

- › neosjetljiv za druge (stil zastrašivanja, nasilnički stil)
- › nepovjerenje
- › neuvažavanje tuđeg mišljenja
- › hladan, arogantan, izdvojen
- › pretjerano ambiciozan (razmišlja o sljedećem poslu bez završetka postojećeg; igra „političke igre“)
- › specifični problemi u poslovnim rezultatima
- › nesposobnost delegiranja i izgradnje tima; izražena kontrola
- › nikada ne pohvali, ističe greške
- › nesposobnost učinkovitog kadroviranja
- › nesposobnost strateškog razmišljanja
- › nesposobnost prilagodbe različitim stilovima rukovođenja
- › nestručan, ne poštuje dogovor

## KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH VOĐA

- › ambicioznost, usmjerenost na postignuće
- › energičnost, inicijativa
- › prilagodljivost situaciji
- › asertivnost, kooperativnost
- › odlučnost
- › dominantnost (želja za utjecajem na druge)
- › ustrajnost
- › samopouzdanje
- › tolerancija na stres
- › spremnost na preuzimanje odgovornosti
- › kognitivne sposobnosti
- › strateško razmišljanje
- › kreativnost
- › sklonost diplomaciji
- › verbalna fluentnost
- › organiziranost
- › poštenje i integritet

Slika 1. Primjer karakteristika uspješnih i neuspješnih vođa

Izvor: prilagođeno prema Buchanan i Huczynski (1997.), McKenna (2006.) i Buelens (2002.)

Nažalost, te pretpostavke nisu bile potvrđene dugogodišnjim istraživanjima. Svaki pojedinačni autor navodio je svoj niz karakteristika uspješnih vođa, a koje su bile pobijene daljnjim proučavanjima. Uzmite na primjer Margaret Thatcher koja je bila energična, izdržljiva, dominantna, asertivna, tvrdoglava, argumentativna, usmjerena na brojke i uspjeh, nedruštvena i rezervirana prema nepoznatima. Sada njezine karakteristike usporedite s popisom karakteristika uspješnih vođa na slici 1. Razlike su znatne, zar ne? No i ona je bila uspješna, zar ne?

U konačnici, popis je toliko narastao da više nije imao nikakvu praktičnu vrijednost.

Nasuprot autora koji uspjeh vođenja pripisuju karakteristikama ličnosti vođe javljaju se autori koji izvore uspjeha traže isključivo u **ponašanju vođa**, a time i oni odlaze u drugu krajnost. Naglašavaju da se uspješni vođe ne rađaju, već isključivo razvijaju.

Pritom previše ističu samo ponašanje vođa, a zanemaruju situacijske okolnosti. Pristaše takvom pristupu vodstva ističu usmjerenost na zadatke i usmjerenosti na ljude (usmjerenost na zadatke je stručnost u području rada, "neemocionalno" postavljanje ciljeva, organiziranje, određivanje rokova, nadgledanje i kontrola; usmjerenost na ljude je dvosmjerno komuniciranje, davanje podrške, aktivno slušanje, davanje povratne informacije...). Različiti su autori kombinirali usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ciljeve, pri čemu su definirali različite kombinacije stilova vođenja. Nazivi su bili različiti, no opisi ponašanja pojedinog stila su bili vrlo slični, kao što vidimo u primjerima za demokratski i autokratski stil vođenja (slika 2).

KARAKTERISTIKE	DEMOKRATSKI	AUTOKRATSKI	LAISSEZ FAIRE
Definiranje zadataka i uloga	vođa uključujući djelatnike	samostalno od strane vođe	grupa sama određuje zadatke
Donošenje odluka	vođa uključujući djelatnike	samostalno od strane vođe	grupa samostalno odlučuje, bez vođe
Rješavanje problema	konsenzus djelatnika i vođe	ako postoji, vođa ih sam rješava	grupa, sama bez vođe
Komunikacija	otvorena, dvosmjerna	jednosmjerna, nedovoljno uputa	otvorena, bez sudjelovanja vođe
Davanje povratne informacije	učestalo	rijetko, subjektivno	vođa daje informacije na upit tima
Praćenje rada	kontinuirano	prenaglašena kontrola	ne postoji
Moć	stručna	pozicijska	nema izražene moći vođe

Slika 2. Stilovi vođenja

Izvor: prilagođeno prema Buchanan i Huczynski (1997.), McKenna (2006.) i Buelens (2002.)



No vrlo brzo je istraživanjem uočeno, a i u praksi dokazano, kako i demokratski i autokratski stil vođenja mogu davati dobre rezultate, ovisno o pojedinim okolnostima (slika 3). Poznato je da je autokratski stil vođenja neophodan u teškim situacijama, kad je potrebna "čvrsta ruka". No demokratski stil smanjuje agresivno ponašanje članova tima i potiče kreativnost.

KARAKTERISTIKE	DEMOKRATSKI	AUTOKRATSKI	LAISSEZ FAIRE
Učinkovitost	visoka, uz inicijativu i kreativnost	visoka/niska, ovisno o istraživanju	niska/visoka, ovisno o karakteristikama djelatnika
Zadovoljstvo	visoko	nisko	visoko
Odnosi u grupi	dobri, manje agresije	loši, više agresije i konflikata	ovisno o grupi

Slika 3. Učinci pojedinih silova vođenja

Izvor: prilagođeno prema Buchanan i Huczynski (1997.), McKenna (2006.) i Buelens (2002.)

Tek tada se počinju javljati autori poput Tannenbauma i Schmidta, Fiedlera, Housea i Mitchella, Vrooma i Yettona (Izvor: Buelens, 2002.) koji osim usmjerenosti na ponašanje vođa u obzir uzimaju i različite karakteristike situacije.

U daljnjem će tekstu biti prikazan jedan konkretan model i konkretan alat – situacijsko vođenje prema Herseyu i Blanchardu (Izvor: Blanchard 2010. i Hersey, Blanchard i Johnson, 2000.).

## 2. Model situacijskog vodstva

### 2.1. STILOVI VOĐENJA

Zasigurno ste u svom dosadašnjem iskustvu imali prilike raditi s menadžerima (ili ih makar gledati) koji pretjeruju u zahtjevu za ostvarivanjem rezultata kao i menadžere kojima su od toga važniji dobri odnosi sa članovima tima i između članova tima. Kao što možete i zaključiti, u ponašanju menadžera razlikujemo usmjerenost na zadatke i usmjerenost na odnose.

**usmjerenost na zadatke**

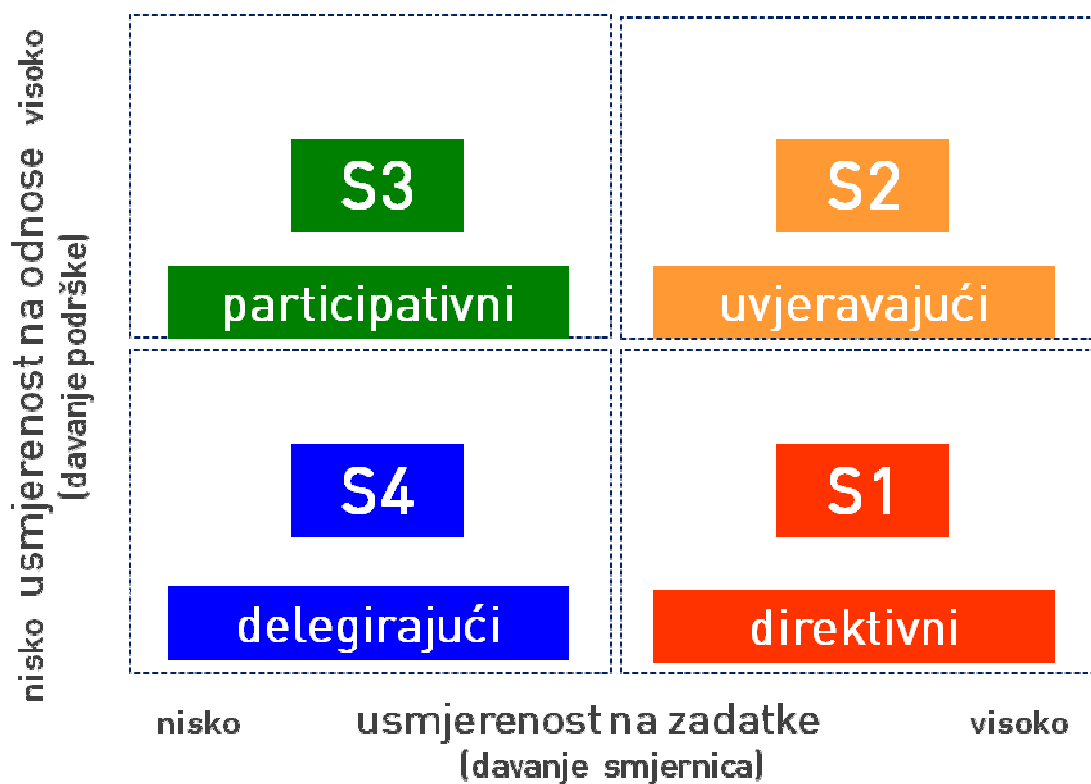
- › konkretne upute djelatnicima: što, kako, kada, gdje i tko
- › definiranje odgovornosti, zadataka i prioriteta
- › organiziranje rada
- › određivanje rokova pojedinih koraka
- › jednosmjerna komunikacija od menadžera prema djelatnicima
- › samostalno odlučivanje

**usmjerenost na odnose**

- › poticanje i davanje podrške
- › dvosmjerna komunikacija
- › uključivanje u diskusije o radnim aktivnostima
- › aktivno slušanje
- › poticanje timskog rada
- › davanje povratne informacije o postignuću

Kombinacijom ovih dviju osnovnih varijabli dobit ćemo četiri različita stila vođenja: usmjeravajući, trenerski, podržavajući i delegirajući.

## Hersey & Blanchard: Situacijsko vodstvo ®



Slika 4. Situacijsko vodstvo  
Izvor: Blanchard, 2010., str. 115

**Usmjeravajući  
stil vođenja****S1**

- › vrlo precizno definiranje uloga i strukturiranje zadataka
- › davanje konkretnih uputa i smjernica: što, kada, tko, kako i gdje
- › komunikacija ide od menadžera prema djelatnicima, bez uključivanja djelatnika u diskusije
- › isključiva usmjerenost na zadatke i organizaciju rada; ostvarivanje zadataka se pomno prati i nagrađuje
- › menadžeri samostalno donose odluke
- › nastoji se ne previše opteretiti djelatnika, osim njegovim osnovnim odgovornostima

Sada zastanite na trenutak i razmislite koji vam je od navedenih stilova vođenja "prirodan", a za koji se morate potruditi da se tako i ponašate?

**Trenerski stil  
vođenja****S2**

- › uz jasne smjernice i upute tko treba što učiniti, kako i kada, daju se i informacije o tome ZAŠTO je određeni zadatak potrebno odraditi na određeni način
- › iako se odluke donose samostalno, djelatnicima se objašnjava zašto je donesena upravo takva odluka
- › komunikacija postaje dvosmjerna i otvara se mogućnost diskusije
- › provjerava se razumijevanje djelatnika
- › nastoji se djelatnike potaknuti na razmišljanje te davanje prijedloga o tome kako se mogu uvesti poboljšanja

Ako krenemo od primjera autorice, uočavamo kako joj najviše odgovara delegirajući stil vođenja, a najteži joj je usmjeravajući stil.

**Podržavajući  
stil vođenja****S3**

- › osim podjele zadataka, djelatnici preuzimaju i odgovornost za obavljanje istih
- › razvoj samopouzdanja i sigurnosti u vlastite sposobnosti
- › otvoreno se diskutira s djelatnicima
- › djelatnici se uključuju u proces donošenja odluka i potiče ih se na samostalno odlučivanje
- › daje podršku i gradi povjerenje

**Delegirajući  
stil vođenja****S4**

- › djelatniku se delegira zadatak i određuje se krajnji rok (bez uputa o pojedinim koracima)
- › djelatnici samostalno donose odluke
- › potiče se inicijativa djelatnika
- › menadžer daje globalnu sliku i smjernice
- › nagrađuju se krajnji rezultati
- › menadžer nužno mora osigurati sve potrebne resurse i na raspolaganju je kad djelatnici trebaju pomoć

No svaka je situacija drugačija, pa kako onda autorično identično ponašanje može biti učinkovito u različitim situacijama? Drugim riječima, njezin "prirodni" delegirajući stil bit će dobar za neke djelatnike, dok će za druge djelatnike u potpunosti biti destruktivan.

Učinkovito vođenje podrazumijeva fleksibilnost te mogućnost prilagodbe stila vođenja konkretnim okolnostima. Drugim riječima, kad govorimo u učinkovitom vođenju, prvo moramo prepoznati okolnosti, a tek onda primijeniti odgovarajući stil vođenja. Imamo li pred sobom početnika koji je prije mjesec dana počeo raditi, pristupat ćemo mu s konkretnim uputama i smjernicama. No ako se radi o djelatniku koji na konkretnim poslovima radi već duži niz godina, neće mu trebati toliko detaljnih uputa, a i moći ćemo mu prepustiti donošenje odluka. Dakle da bismo prepoznali situaciju i primijenili učinkoviti stil, moramo znati kakva nam je spremnost djelatnika.

## 2.2. SPREMNOST DJELATNIKA

Svatko od nas je na različitoj stupnju spremnosti za pojedine zadatke. Primjerice, neki je djelatnik u potpunosti spreman za obavljanje zadataka iz područja selekcije, dok je taj isti djelatnik za zadatke iz područja financiranja, npr. budžetiranja, u potpunosti nespreman.



Slika 5. Spremnost djelatnika za određeni zadatak  
Izvor: prema Hersey, Blanchard i Johnson, 2000.

Dakle isti djelatnik može biti različito spreman za preuzimanje određenih zadataka, ovisno o tome kakav se zadatak od njega traži.

No o čemu ovisi spremnost djelatnika?

Spremnost djelatnika ovisi o njihovoj kompetentnosti kao i voljnosti za obavljanje određenog zadatka kao što je prikazano na slici 5.



Kad spojimo dvije dimenzije spremnosti djelatnika dobit ćemo četiri osnovne grupe.

### Nekompetentni i voljni djelatnici

R1

- › zainteresirani i uzbuđeni
- › spremno odgovaraju; govore brzo i puno
- › slušaju, kimaju glavom; traže pojašnjenje
- › površni u odgovorima
- › iako iskazuju umjerenu kompetentnost, spremno prihvaćaju nove zadatke (i bez ikakvog prethodnog iskustva)
- › odmah se "bacaju" na posao, ali ne znaju odakle krenuti
- › usmjereni na konačne rezultate, ali ne i potrebne međukorake

### Nekompetentni i nevoljni

R2

- › obavljaju zadatak samo kad se to od njih traži
- › ne obavljaju zadatak očekivano kvalitetno
- › kasne u rješavanju ili uopće ne rješavaju zadatak
- › izbjegavaju zadatak; boje se obavljanja zadatka
- › nejasne su im upute, raspituju se o zadatku
- › konfuzni
- › izražen strah od pogreške; brinu ih konačni rezultati

### Kompetentni i nevoljni

R3

- › neodlučni u rješavanju zadataka ili pružaju otpor neprimjeren njihovoj razini kompetencija
- › uplašeni ili zbunjeni
- › nesigurni, bez samopouzdanja; dovode u pitanje vlastitu kompetentnost
- › neodlučni pri završavanju zadatka ili pri prelasku na sljedeći korak
- › odbijaju raditi samostalno i traže poticaje drugih
- › traže kontinuiranu povratnu informaciju

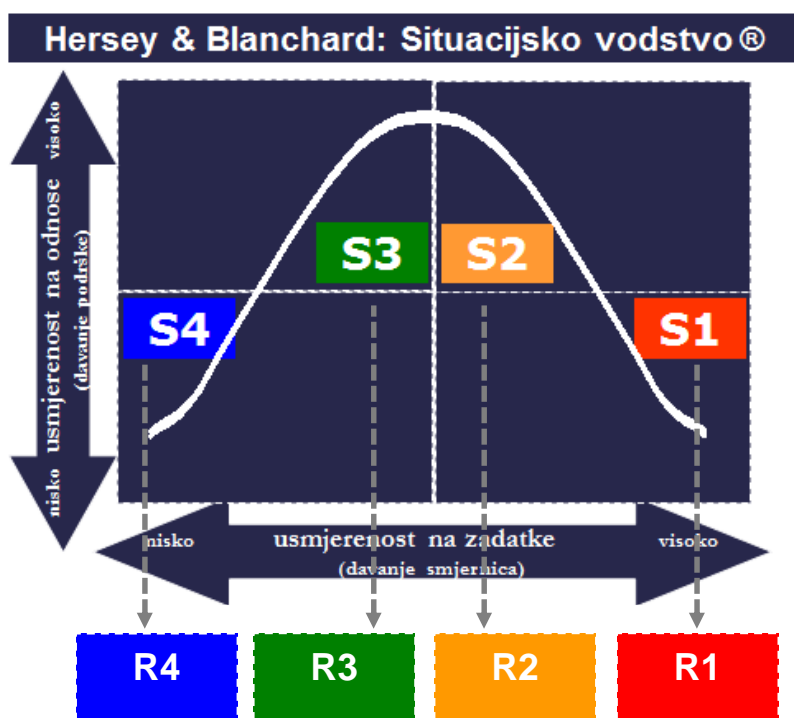
### Kompetentni i voljni djelatnici

R4

- › u potpunosti samostalno obavljaju radni zadatak
- › zadatak obavljaju na vrijeme ili čak ranije
- › odgovorni i usmjereni na rezultate
- › učinkovito troše resurse
- › samostalno odlučuju
- › kontinuirano informiraju menadžera o realizaciji zadatka
- › spremni pomoći drugima
- › svjesni vlastite kompetentnosti

Većina djelatnika je R2 ili R3, a prema iskustvu s brojnih održanih treninga dominantni stilovi vođenja su usmjeravajući i delegirajući!

Imate li u svom timu većinu kompetentnih i voljnih djelatnika možete zaključiti i po količini poziva koje dobivate kad ste na godišnjem odmoru, kao i po vrsti pitanja zbog kojih vas se zove. Ako su ta pitanja jednostavna, zapitajte se jeste li uložili dovoljno truda u razvoj članova vašeg tima. No ako su pitanja iz područja vaše odgovornosti (npr. odobrenje dodatnih sredstava), tada je djelatnik kompetentan i voljan, njemu se javljate i u pola noći, budući da on zove samo u hitnim i izvanrednim situacijama. Više primjera o spremnosti djelatnika možete pronaći u "Situacijskom delegiranju". Kad sada pogledamo i usporedimo kategorije djelatnika sa stilovima vođenja, jasnije nam je zašto se menadžer mora različito ponašati u različitim situacijama (slika 6).



Slika 6. Situacijsko vodstvo  
Izvor: Blanchard, 2010., str. 94

One (R1) koji su tek počeli raditi određene poslove prvo trebamo naučiti KAKO se nešto radi. Prema djelatnicima koji su "crveni" za određene poslove, primjenjivat ćemo usmjeravajući stil vođenja.

Trenerski stil nam je primjeren za one koji su izgubili početni entuzijizam, ali još uvijek nisu postali kompetentni. Njima ćemo objašnjavati KAKO se nešto radi, ali i ZAŠTO se nešto radi upravo na način na koji se radi. Kad nam djelatnik (R2) razvije potrebnu razinu kompetentnosti, ali još uvijek nema potrebnu razinu voljnosti, morat ćemo mu davati nužnu podršku, odnosno primjenjivat ćemo podržavajući stil vođenja.

Tu nam se mogu naći i djelatnici (R3) koji su prije bili voljni, ali su iz nekih razloga izgubili ili motivaciju (npr. zbog neprimjerenog stila vođenja) ili samopouzdanje. U svakom slučaju, kod njih je potrebno puno dvosmjerne komunikacije i podrške, a malo konkretnih uputa i smjernica. Glavna je uloga menadžera kod takvih djelatnika poticanje, motiviranje i komuniciranje. Njima je potrebno objasniti da MOGU.

Djelatnicima koji su kompetentni i voljni (R4), a kojima svi težimo, "dajemo loptu – neka igraju". Drugim riječima, dajemo im zadatke s osnovnim informacijama – o krajnjem cilju, resursima i vremenskom roku. Takvim djelatnicima treba osigurati dovoljno visok stupanj slobode i samostalnosti u odlučivanju.

### 2.3. KAKO USPJEŠNO VODITI OVISNO O SITUACIJI

#### Hersey & Blanchard: Situacijsko vodstvo ®

	visoka	USPJEŠNOST		niska
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S2	S1

Slika 7. Situacijsko vodstvo

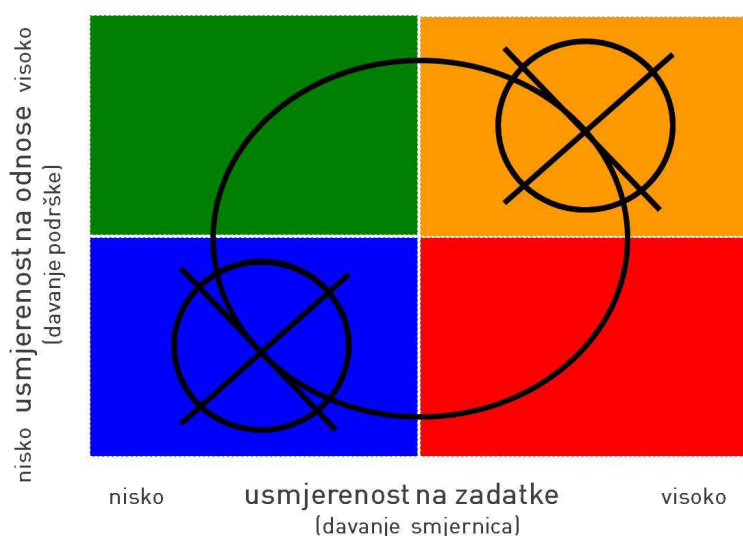
Izvor: Hersey, Blanchard i Johnson, 2000., str. 268

Uspješnost pojedinog stila vođenja za djelatnike određenog stupnja spremnosti (ili za djelatnika različitog stupnja spremnosti za pojedini zadatak) ovisi o tome koliko je primijenjeni stil udaljen od "idealnog" stila vođenja (slika 7). Svaki djelatnik postiže najbolje rezultate ako je stil vođenja usklađen sa stupnjem njegove spremnosti. Uzmimo primjer nekompetentnog i voljnog početnika (R1). Delegirajući mu stil nikako neće odgovarati, jer ga ne možemo prepustiti samog sebi budući da ne zna kako treba nešto uraditi, a kamoli zašto ili kako bi mogao bolje odraditi neki zadatak. S druge strane, kompetentnom i voljnom djelatniku (R4) usmjeravajući je stil najlošiji, jer će taj stil vođenja doživjeti kao "pametovanje".

### 3. Zaključak

Prisjetite se vašeg "prirodnog" stila vođenja. Sada razmislite o djelatnicima koje imate u timu i o njihovoj spremnosti za obavljanje određenih zadataka. Kakvih djelatnika imate najviše? Da bismo postizali rezultate, nije ključno da se djelatnici prilagode našem stilu, već da mi stil vođenja prilagodimo karakteristikama djelatnika. To znači da određeni stil nije dobar ili loš, već da trebamo imati podjednako razvijene sve stilove vođenja te ovisno o okolnostima odabrati najprimjereniji.

#### Hersey & Blanchard: Situacijsko vodstvo ®



**Ako ne prilagođavamo stil vođenja potrebama djelatnika, može nam se javiti jedna od negativnih posljedica:**

- > loša produktivnost
- > visoka stopa izostanaka
- > visok stupanj fluktuacije
- > nizak stupanj zadovoljstva
- > loši odnosi u timu
- > nejasna očekivanja.

Slika 8. Situacijsko vodstvo prema spremnosti djelatnika  
Izvor: prema Hersey, Blanchard i Johnson, 2000.

### 4. Preporučena literatura

- > Armstrong, M., Stephens, T.: *A Handbook of Management and Leadership*, Kogan page, 2006.
- > Blanchard, K.: *Rukovođenje na višoj razini*, Mate d. o. o., Zagreb, 2010.
- > Buchanan, D., Huczynski, A.: *Organizational behaviour*, Prentice Hall, 1997.
- > Buelens, M.: *Organizational behaviour*, Mc Graw Hill, 2002.
- > Gordon, J.: *A diagnostic approach to organizational behavior*, Allyn and Bacon, 1991.
- > McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychology Press, 2006.
- > Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. E.: *Management of organizational behavior*, Prentice Hall, 2000.