



## VODSTVO

## Menadžment ili LIDERSTVO?



ELENA CVJETKOVIĆ I RENATA TAKAČ - PEJNOVIĆ,  
EXECUTIVE COACHES

[www.misliona.hr](http://www.misliona.hr)

S pravom se mnogo raspravlja o razlikama i sličnostima između menadžmenta i liderstva. Menadžer je osoba koja izvrsno poznaje posao svojeg odjela i jednako tako dobro čitavog poduzeća, organizira resurse i upravlja čimbenicima poslovanja tako da ono nesmetano teče. Menadžer je osoba koja rješava neminovne probleme i osigurava da planovi budu dostignuti prilagođavajući se nastalim promjenama. Budući da su njegovi najvažniji resursi zaposlenici, menadžer zna kako njegovi ljudi "dišu", može se

prilagoditi njihovim potrebama i motivirati ih da izvršavaju zadatke. Dobri su menadžeri nezamjenjivi, iako je njihova pozicija između čekića (uprava) i nakovnja (zaposlenici) često nezavidna.

Što je s liderima? Dok menadžeri uvode red, lideri su tu da "prodramaju" situaciju. Menadžeri teže zadržavanju *statusa quo*, lideri gledaju unaprijed i promoviraju promjene. Lideri se ne zadovoljavaju postojećim uspjesima nego traže nove prilike. Oni znaju da je današnji uspjeh rezultat prethodnog razdoblja, a stagnacija znači propast. Li-

*Pojam "upravljanje ljudima" pomalo zastarijeva i u modernoj organizaciji XXI. stoljeća kažemo da menadžer vodi svoje zaposlenike. Tako su nekadašnje pozicije "šefova" zamijenjene "voditeljima". No dok se mišljenja slažu oko toga da danas više nema smisla, a ni koristi, od "šefovanja", koplja se još uvijek lome oko toga jesu li menadžeri upravitelji ili vođe.*

deri, jednako tako, znaju da i najveća i najuspješnija organizacija može propasti u kratkom roku – čak i uprava *Microsofta* tvrdi da je u svakom trenutku na 18 mjeseci od potpunog bankrota.

Koja je razlika u odnosu prema zaposlenicima? Lideri su osobe koje mogu pokretati organizacije. Lider vidi budućnost pred sobom, a zaposlenici mu vjeruju da je ta budućnost toliko privlačna da ga vrijedi slijediti i raditi za taj cilj. S druge strane, svjesni smo činjenice da postoje različiti lideri, različitih stilova i vrijednosti i da tako različiti ljudi ipak uspijevaju voditi svoje organizacije. Dakle, u određenom se trenutku mora stvoriti neka kemija između osobe lidera/liderice, organizacije koju vodi i situacije u kojoj se ta organizacija nalazi. Primjer pape Wojtyła i njegovog nasljednika puno govori o spremnosti Katoličke crkve da se prilagođava promjenama. Sigurno je da se te dvije osobe – Ivan Pavao II. i Benedikt XVI., jako razlikuju u osobnim stilovima. No jedna je era završila i došlo je vrijeme za drugi tip vodstva.

Navest ćemo neke od najpoznatijih i najčešćih stilova liderstva:

- Autokratski stil osigurava potpunu moć. Zaposlenici se ne usuđuju progovoriti ili iznijeti prijedlog čak i kad je to dobro za organizaciju. Vođa ima potpunu kontrolu. Ovaj stil može biti uspješan kratkoročno i u situacijama rutinskih poslova.
- Birokratski vođa traži da ljudi rade točno po procedurama. Stil je uspješan u situacijama u kojima se zahtijevaju stroge sigurnosne procedure ili na primjer prilikom upravljanja velikim svotama novca.
- Karizmatični vođa svojom osobnošću, optimizmom i energijom pokreće čitavu organizaciju. To je situacija u kojoj lider “nosi” sve oko sebe. Česta je kod političkih vođa, dok u poslovanju ozbiljnu opasnost nosi mogućnost da lider jednostavno ode iz organizacije.
- Demokratski stil promovira vođa koji potiče ideje i razmjenu mišljenja zaposlenika. Odluka vođe je konačna, ali poticanjem diskusije dostiže veću kvalitetu rada, veću motivaciju i razvoj zaposlenika. Stil je najuspješniji u situacijama u kojima su timski rad i kvaliteta važniji od brzine djelovanja.
- Liberalni stil vođe uglavnom pušta da zaposlenici rade

po vlastitom nahodjenju. Primjenjuje se kad su zaposlenici izraziti individualci. Može funkcionirati ako vođa promatra rad zaposlenika i redovno im prenosi svoja zapažanja, no stil može biti opasan ako znači da je vođa jednostavno izgubio (ili prepustio) kontrolu.

- U situacijama u kojima su vođe najvažniji ljudi, odnosno dobri odnosi u timu, on može primijeniti stil “njegovanja odnosa”. U praksi taj se stil najčešće kombinira sa stilom “orijentacije na zadatak”.
- Vođe orijentirane na zadatak postavljaju organizaciju, procese i resurse na način koji će dovesti do najefikasnijeg izvršavanja zadatka. Ovaj stil sličan je autokratskom, jer koncentracijom na cilj vođe gube iz vida važnost zaposlenika i tima.
- Stil poslovne transakcije još uvijek funkcionira u mnogim organizacijama, usprkos tome što loše djeluje na kreativnost, razvoj i motivaciju zaposlenika. U osnovi ovog stila je klasičan kupoprodajni odnos: za plaću zaposlenici organizaciji unutar radnog vremena duguju potpunu poslušnost.

- Vođa za promjene je vizionar koji inspirira i vodi organizaciju obično kroz krize i burna razdoblja. Puno komunicira i delegira, optimističan je, ali mu

često treba podrška realističnih i preciznih suradnika.

- Nijedan liderski stil nije sam po sebi dobar ili loš, nego ga takvim čine osobnost lidera ili liderice, organizacija, suradnici i druge okolnosti. Koliko god se mi smatrali demokratima, nećemo očekivati od kirurga da usred operacije započne raspravu sa svojim timom i čeka da se oko najbolje metode postigne konsenzus. Od službe održavanja zrakoplova očekujemo da birokratski poštuje sigurnosne procedure. Stoga je najuspješniji vođa onaj ili ona koji mogu primijeniti situacijski stil, odnosno razne stilove uspješno uklopiti u svakodnevne situacije.
- A što se tiče razlike između menadžera – upravljača, i lidera – vođe, zagovarano i promovirano ideju da se granica briše i da se mora brisati. Danas nitko ne može upravljati ako nema viziju budućnosti, a nitko ne može voditi ako ne zna kako upravljati. Korištenjem situacijskog stila dobivamo najbolje od oba svijeta, kako za lidera tako i za organizaciju.

***Danas nitko ne može upravljati ako nema viziju budućnosti, a nitko ne može voditi ako ne zna kako upravljati. Korištenjem situacijskog stila dobivamo najbolje od oba svijeta, kako za lidera tako i za organizaciju.***

