

Mr. sc. Nataša Rupčić*

Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa

Mnogi ekonomisti kako teoretičari, tako i praktičari postavljaju si pitanja: što čini izvrsnog menadžera?, što čini uspješnog vođu?, postoji li razlika između vođe i menadžera? zašto treba analizirati vođenje? Većina autora slaže se da dobar menadžer ne mora nužno značiti i dobrog vođu. U suvremenom poslovanju uočava se povećanje svijesti o važnosti i potrebi učinkovitoga vođenja. Drugim riječima, menadžer više nije dovoljan. Treba nam i vođa.

Vođe se često definiraju kao osobe koje imaju jasnu viziju i ideje, dok se menadžerima smatraju osobe koje te ideje provode u djelo. Svojom vizijom vođa određuje pravac djelovanja i okuplja ljudе radi implementacije ideja i ciljeva. Vođenje je dakle umijeće utjecaja na druge da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva. Vođa se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirativno i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva potičući njihove aktivnosti i maksimizirajući njihov učinak. Menadžer, s druge strane, na osnovi vizije postavlja plan, organizira ljudske resurse, prati rad, utvrđuje odstupanja, odnosno pazi da sustav bespriječorno funkcioniра. Dok je menadžer orientiran prema prošlosti i sadašnjosti, temeljna preokupacija vođe je budućnost.

VOĐA	MENADŽER
utvrđuje pravac kretanja	postavlja planove, oblikuje budžet
razvija viziju, ciljeve i strategiju	utvrđuje rokove provođenja ciljeva te njihove attribute
povezuje ljudе oko zajedničke vizije	organizira ljudske resurse i određuje radne procedure i politiku
komunicira, motivira, potiče	upravlja kompenzacijama

* Autorica zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

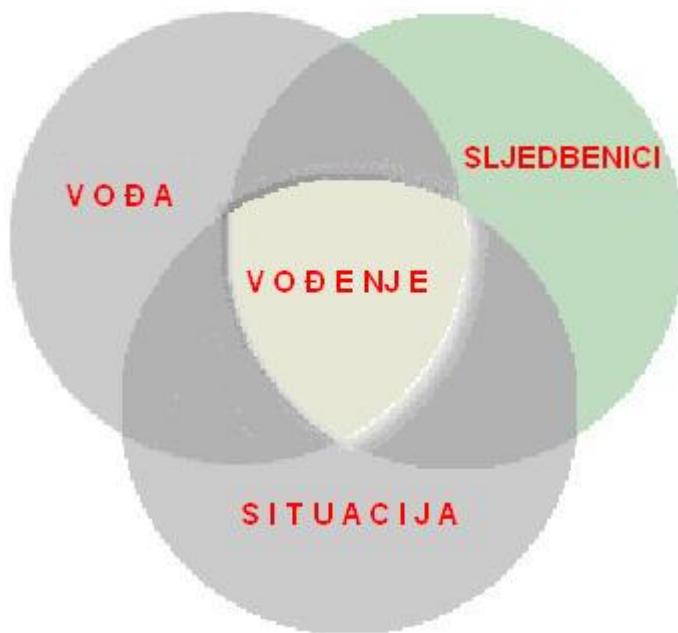
	zaposlenih u svrhu motiviranja
identificira problemska područja i traži načine njihova rješavanja	prati i nadzire rezultate rada, otkriva odstupanja od plana, poduzima korektivne akcije
potiče promjene	osigurava red i predvidljivost sustava

Razlog povećanom interesu za profil vođe proizlazi iz sve veće potrebe prilagođavanja poduzeća trenutnim i anticipiranim promjenama u okružju. Budući da su tehnologija i potencijali za komuniciranjem iz temelja promijenili način poslovanja u uvjetima globalizacije, provođenje stalnih promjena je neizbjegljivo. Menadžeri ne reagiraju uvijek dobro na promjene: oni prvenstveno teže redu i stabilnosti, a njihov primarni zadatak da nadziru i kontroliraju ne korespondira s potrebom za kontinuiranim promjenama. Stoga se javlja potreba za vođama u poduzećima. Mnogim poduzećima se upravlja na osnovi uspjeha ostvarenog u prošlosti što onemogućuje njihovo prilagođavanje novim uvjetima. Najčešće se javlja sljedeći scenarij: poduzetnik započinje novi posao, uz kombinaciju svoje vizije i nešto sreće implementira uspješnu strategiju. Posao se širi, profit raste, a s tim i potreba zapošljavanja profesionalnih «upravljača», menadžera. Menadžeri se regrutiraju kako bi upravljali imovinom i ljudima, održali birokraciju i brinuli o održanju reda. Poslovanje jača, a jača i menadžerska percepcija o vlastitoj važnosti i nezamjenjivosti. S njihovom arogancijom, raste i arogancija organizacijske kulture, poslovni duh i entuzijazam počinju stagnirati i pretvaraju se u samodopadnost. Organizacija postaje centralizirana, usmjerena samu na sebe, proces odlučivanja se usporava, a individualizam guši. Dugoročno, organizacija vođena na ovakav način doživjet će neuspjeh. Potrebna je kako kulturalna tako i strukturalna transformacija. Uz promjenu kulture u smislu veće otvorenosti, opunomoćenja zaposlenih, adaptibilnosti i fleksibilnosti potrebne su i vještine vođe, koje menadžeri često ne posjeduju. John Kotler je identificirao osam koraka koji su potrebni za transformaciju organizacije. To su:

- ❖ stvoriti osjećaj urgentnosti
- ❖ stvoriti viziju
- ❖ komunicirati viziju

- ❖ opunomoćiti druge da djeluju na osnovi vizije
- ❖ planirati kratkoročne korake za ostvarivanje rezultata
- ❖ konsolidirati učinjena unaprjeđenja i stalno poticati promjene
- ❖ primijeniti novi pristup institucionalizaciji kulture

Iz navedenog je očito da ovi zadaci odgovaraju «opisu posla» vođe. Pa ipak, to nikako ne znači da za menadžere u poduzeću više nema mesta, već naprotiv da je potrebno kombinirati vještine vođa i menadžera. Dobar vođa će stvoriti tim sastavljen od ljudi različitih znanja i vještina koji će synergijom jačati individualne snage i prevladavati slabosti.



Najvažnija pitanja vezana za vođe su: kako ih identificirati, kako ih stvoriti i kako utvrditi njihove najznačajnije karakteristike? Nema jedinstvenoga pristupa vođenju pa je stoga teško utvrditi što čini dobrog vođu. To je svakako osoba koja se dobro nosi s promjenama, koja je adaptivna i fleksibilna, koja posjeduje karizmu da inspirira i vodi druge. Može se zaključiti da je vođom teško postati formalnim obrazovanjem jer se vođa rađa, a ne stvara. Međutim, treninzima, obukom i razvojem moguće ih je poticati da prepoznaju svoj talent, uče o svojim vještinama i razvijaju ih. Na djelotvornost vođe djeluju brojni čimbenici: sposobnost percepcije situacije, obrazovanje, iskustvo, osobnost, razumijevanje zadatka, očekivanja suradnika, kao i njihovo obrazovanje, zrelost i osobnost. Učinkovitost vođe, tvrdi Dave Ulrich sa

Sveučilišta Michigan ne treba mjeriti samo njihovom osobnošću kao što je karakter, stil i vrijednosti. Također je pogrešno sagledavati samo njihove atributе kao što su sposobnost analitičkoga mišljenja, rad u nedefiniranim uvjetima i osobni integritet. Prema Urlichu vođa je osoba koja atributе vođenja povezuje s rezultatima. U svojoj knjizi «*Vođenje temeljeno na rezultatima*» pozornost skreće s inputa vođenja prema rezultatima vođenja. Formula učinkovitoga vođenja stoga predstavlja umnožak atributa i rezultata:

UČINKOVITO VOĐENJE = ATRIBUTI * REZULTATI

Ulrich navodi četiri kriterija za procjenjivanje rezultata:

1. uravnoteženost: rezultati trebaju uravnotežiti interes svih zainteresiranih strana (zaposlenika, kupaca, investitora itd.);
2. strateški aspekt: rezultati su snažno povezani sa strategijom jačanja konkurenetskog položaja poduzeća;
3. vremenska dimenzija: rezultati su korespondentni kako s kratkoročnim tako i s dugoročnim ciljevima;
4. nesobičnost: rezultati podržavaju poziciju poduzeća, a ne služe osobnoj promociji vođe.

Uravnoteženost ciljeva je posebno važan aspekt pri procjenjivanju rada vođe i menadžera. Kako bi se ostvarili principi etičnosti i društvene odgovornosti potrebno je na odgovarajući način zadovoljiti interes svih zainteresiranih strana. S obzirom na navedeno moguće je razlikovati uspješnog od sposobnoga menadžmenta. Uspješni menadžment je onaj koji ostvaruje pozitivne rezultate bez obzira na način i sredstva s kojima ih postiže. Menadžment je uspješan i onda kada podređeni reagiraju na odluke menadžmenta samo zato jer u rukama ima moć da nagrađuje odnosno kažnjava. Za razliku od toga, sposoban menadžment je onaj koji pozitivne rezultate ostvaruje pravovaljanim i pravovremenim rješavanjem problema. O sposobnom menadžmentu govorimo kada podređeni odluke izvršavaju dragovoljno jer to sami žele ili smatraju da će time ostvariti veće vlastite koristi.

OSOBINE USPJEŠNOG VOĐE	SPOSOBNOSTI USPJEŠNOG VOĐE
<input type="checkbox"/> inteligentan <input type="checkbox"/> prilagodljiv situaciji <input type="checkbox"/> oprezan <input type="checkbox"/> ciljno orijentiran <input type="checkbox"/> samouvjeren <input type="checkbox"/> kooperativan <input type="checkbox"/> odlučan <input type="checkbox"/> pouzdan <input type="checkbox"/> energičan <input type="checkbox"/> dominantan <input type="checkbox"/> pun samopouzdanja <input type="checkbox"/> emocionalno stabilan <input type="checkbox"/> prihvaća odgovornost	<input type="checkbox"/> kreativan <input type="checkbox"/> taktičan <input type="checkbox"/> dobar govornik <input type="checkbox"/> poznaje zadatak <input type="checkbox"/> organiziran <input type="checkbox"/> uvjerljiv <input type="checkbox"/> društveno istaknut

Može se postaviti pitanje koje su to slabosti, odnosno osobine koje čine lošeg vođu. McCall i Lombardo su na osnovi provedenog istraživanja naveli sljedeće karakteristike lošeg vođe:

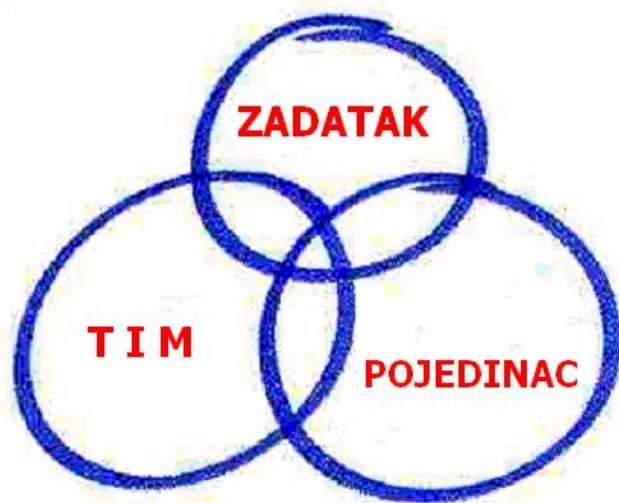
- ❖ bezosjećajnost prema drugima, tiranski stil,
- ❖ arogancija, hladnoća,
- ❖ izdaja povjerenja,
- ❖ prekomjerna ambicija koja dovodi do nekorektnih poteza i koraka,
- ❖ specifično rješavanje poslovnih problema,
- ❖ nesposobnost izgradnje timskog rada,
- ❖ nesposobnost strategijskog razmišljanja,
- ❖ nesposobnost vođenja učinkovite kadrovske politike,
- ❖ nesposobnost prilagodbe drugim načinima rada,
- ❖ ovisnost o konzultantima ili mentorima.

DESET UPUTA BILLA GATESA

- 1. Izaberite samo jedno područje rada koje vam čini zadovoljstvo. Bez entuzijazma ne možete biti produktivni.**
- 2. Posebnu pozornost posvetite izboru suradnika. Bez okljevanja dajte otkaz suradniku koji ne zadovoljava. Prosječan tim ne može postići natprosječne rezultate.**
- 3. Potrebno je stvoriti produktivnu klimu. Za to ne postoje gotovi recepti.**
- 4. Definirajte uspjeh. Objasnite svojim suradnicima kako postići uspjeh i na koji će način njihovi učinci biti ocjenjeni.**
- 5. Dobar menadžer mora voljeti ljudi i znati komunicirati s njima.**
- 6. Potičite svoje suradnike kako bi svoj posao obavljali bolje od vas.
Dobri menadžeri cijene kad im suradnici preuzmu dio odgovornosti.
To im oslobađa prostor za neriješene odnosno nove zadatke.**
- 7. Izgrađujte moral svojih suradnika. Proslave ostvarenja dobrih rezultata u poduzeću ne treba ograničiti samo na top menadžment.**
- 8. Prionite i sami na posao. Suradnici ne cijene osobito šefa koji samo priča.**
- 9. Ne žurite s donošenjem odluka, ali kada se odluka doneše, tada je treba dosljedno provoditi.**
- 10. Obavijestite svoje suradnike tko će ocjenjivati njihove učinke.**

Vođa ima različite funkcije. On djeluje kao vizionar, strateg, koordinator, ekspert, rješavatelj problema, misionar, model ponašanja za druge, interpretator, moralni autoritet, reprezentant, trener, učitelj, sluga viziji poduzeća, arbitar. Jedan od suvremenih pristupa vođenju je koncept tzv. uslužnoga vodstva. Uslužni vođa djeluje na dvije razine: razini ostvarenja ciljeva i potreba zaposlenika i razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Koncept uslužnoga vodstva posebno se primjenjuje u okviru filozofije učeće organizacije jer se podudara s njenim temeljnim zasadama: povećanje performansa na osnovi kreativnosti i rezultata učenja u okviru kulture koja njeguje vrijednosti povjerenja, otvorenosti, suradnje i tolerancije na greške. U takvim organizacijama vođa se posvećuje drugima i organizacijskoj viziji; on zaposlenima daje ideje, informacije, priznanja, ali i moć da samostalno rade i odlučuju na temelju znanja. Vođa sluga potiče participaciju, stvaranje zajedničke, odnosno podijeljene

moć, povećanje vrijednosti pojedinaca i cijelog poduzeća, suradnju pri definiranju vizije, strategije i ciljeva. Višoj razini menadžmenta vođe sluge na nižoj razini pristupaju kao izaslanici koji zastupaju stavove i potrebe svojih radnih grupa.



Duh vođenja lakše je uvesti i održati u malim poduzećima s jednostavnijom organizacijskom strukturuom. Međutim, vođenje i poduzetnički duh treba uvoditi i održavati kako u malim tako i u velikim poduzećima. Bez obzira na veličinu, sustavi kontrole i procedure, iako važni, ne smiju dominirati, već ih treba prožimati adaptivna kultura. Ovaj cilj je možda najlakše i najučinkovitije ostvariti izgradnjom jakoga tima s kombinacijom vođa i menadžera u kojem svi razumiju svoju ulogu u timu i koncentriraju se na vlastite snage kako bi prevladali vanjske prijetnje. Tim treba razvijati kulturu adaptivnost i fleksibilnosti, vanjsku orientaciju, opunomoćenje na svim razinama, protok informacija u svim smjerovima, a time i pozitivan stav prema promjenama. Na taj način može se ostvariti najveći sinergijski učinak jedne i druge važne uloge u poduzeću: menadžera i vođe.

Prijedlozi ilustracija:

