



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU



Fakultet  
elektrotehnike i  
računarstva

ID 183377

# Tema

# Vođenje

nasl.prof.dr.sc. Darko Huljenić

# Sadržaj

- Osnovni elementi vođenja
- Istraživanje o vođenju
- Primjena

# Agilna organizacija

## New Rules and Roles for HR

### Traditional Management

Focus on Control & Alignment



**Creates:** Execution, Order, Control

**HR's Job:** Implement controls, standards, and systems to **drive alignment & execution**

### Agile Management

Focus on Speed & Customers



**Creates:** Adaptability, Innovation, Speed

**HR's Job:** Implement programs, systems, strategies, which **foster expertise, collaboration, and decision-making**

IMPACT  
2012  
THE FUTURE OF HR

16

B&A  
BERNIN & ASSOCIATES

# O vođenju

“Vodstvo je sposobnost odlučiti što treba učiniti i zatim postići da i drugi to žele”

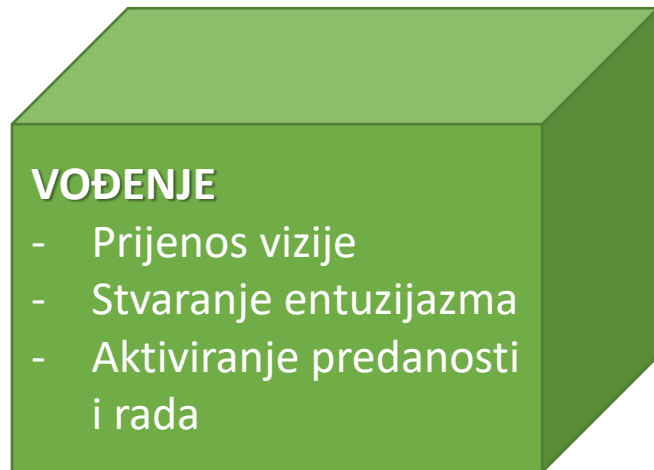
(gen. D. Eisenhower)

*„You cannot manage men into battle.  
You manage things; you lead people.”*

Grace Hopper  
Admiral, U.S. Navy



# Osnovni elemneti vođenja



# Vodstvo

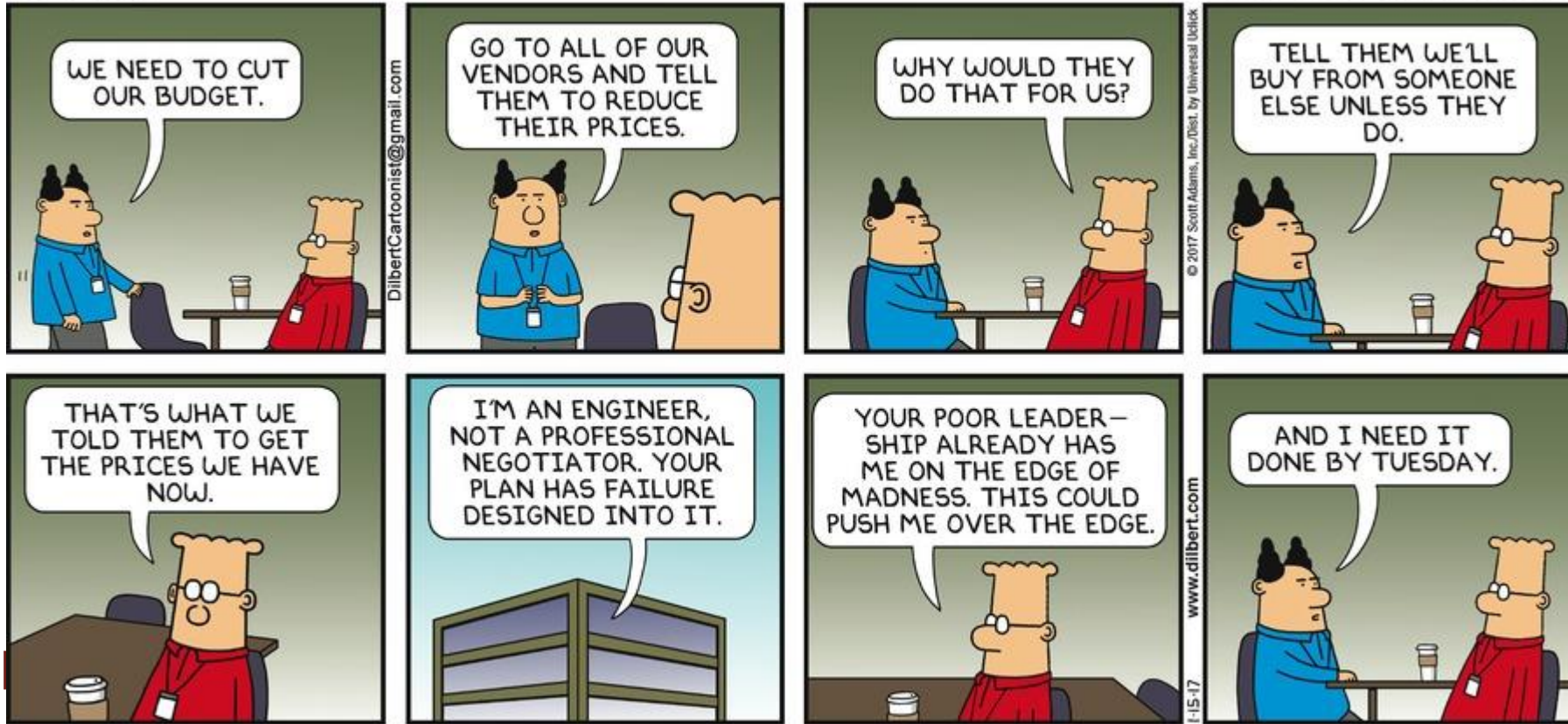
...je proces u kojem jedan ili više članova grupe *utječu* na druge i *motiviraju ih* na postizanje grupnih ciljeva

...skup ponašanja i funkcija pojedinca koji ima *dominantnu socijalnu moć i vrši utjecaj* na članove grupe

Sunday January 15, 2017

**DILBERT**

**BY SCOTT ADAMS**



# Formalno i neformalno vodstvo

- **Struktura vodstva** - jedinstveni obrazac odnosa koji može biti jednostavniji ili složeniji
- Organizacije imaju *formalizirane* organizacijske sheme s linijama odgovornosti (zapovijedanja) i obrascima odlučivanja i kontrole
- U manjim i manje formalnim grupama *predstavnici* (dužnosnici, funkcioneri, organi) imaju odgovornosti vođa
- Neformalne grupe nemaju formalne vođe, ali **ipak imaju vodstvo !**



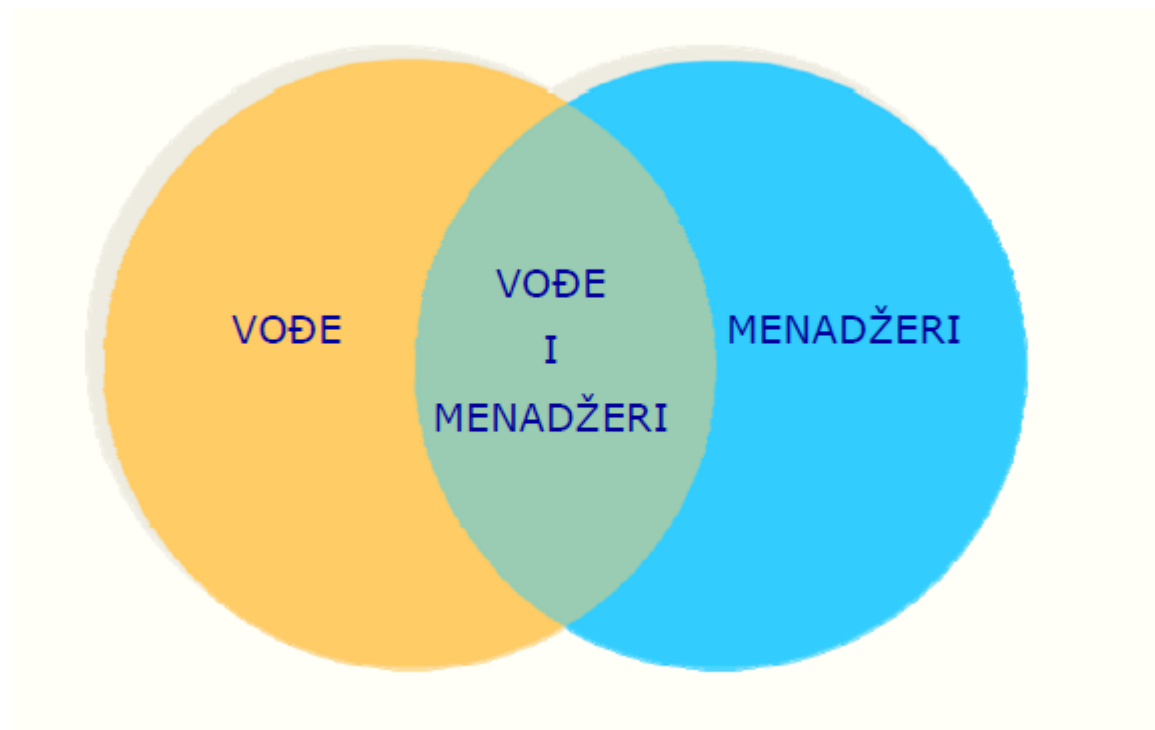
# Formalno i neformalno vodstvo

- Sve grupe, čak i one koje tvrde da su bez vođe, imaju strukturu vodstva !

# Putevi do vodstva

- ❖ Vođa se postavlja **izvana** od strane višeg autoriteta
- ❖ Članovi grupe **biraju** vođu
- ❖ Vođa se **pojavljuje** među članovima tijekom vremena

# Vodča/menadžer



# Diskusija

- Što mislite što organizacijama treba – samo vođe ili samo menadžere?
- U kojoj ulozi vidite sebe?

- P.F. Drucker je rekao:

***“Management is doing things right,  
leadership is doing right things”.***

- Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005). „Otac modernog menadžmenta“ .
- Napisao je 39 knjiga i bio konzultant za menadžment, a sam je za sebe govorio da je „društveni ekolog“.

# RAZLIKE

- Menadžment i vođenje

Menadžment	Vođenje
Vrednuje rezultate	Vrednuje odnose
Preuzima male rizike	Preuzima velike rizike
Impersonalan	Osoban
Poštuje nametnuta pravila	Preispituje nametnuta pravila
Status quo – mala inovativnost	Nove ideje – velika inovativnost
Analizira, evaluira, rješava	Inspirira, motivira

# RAZLIKE vođa-menadžer

- W. Bennis i J. Goldsmith
  - Menadžeri **administriraju**, vođe **inoviraju**.
  - Menadžeri **preslikavaju**, vođe su **originalni**.
  - Menadžeri **nastoje očuvati strukturu**, vođe ju **nastoje poboljšati**.
  - Menadžeri se **oslanjaju na kontrolu**, vođe inspiriraju i oslanjaju se na **povjerenje**.
  - Menadžeri su **usredotočeni na procese i sustave**, vođe su usredotočeni **na ljude**.
  - Menadžeri **razmišljaju kratkoročno**, vođe imaju **dugoročne perspektive**.

# Istraživanje o vođenju

- Značajke vezane uz uspjeh procesa vođenja
  - Poticaj
  - Želja za vođenjem
  - Čast i integritet
  - Samopouzdanje
  - Inteligencija
  - Relevantno znanje
  - Ekstrovertiranost



# Načini vođenja

- Tri načina vođenja
  - Demokratski - vođa uključuje zaposlenike u proces odlučivanja
  - Autokratski - vođa centralizira odlučivanje
  - Slobodni - vođa prepušta grupi potpunu slobodu odlučivanja



# Diskusija

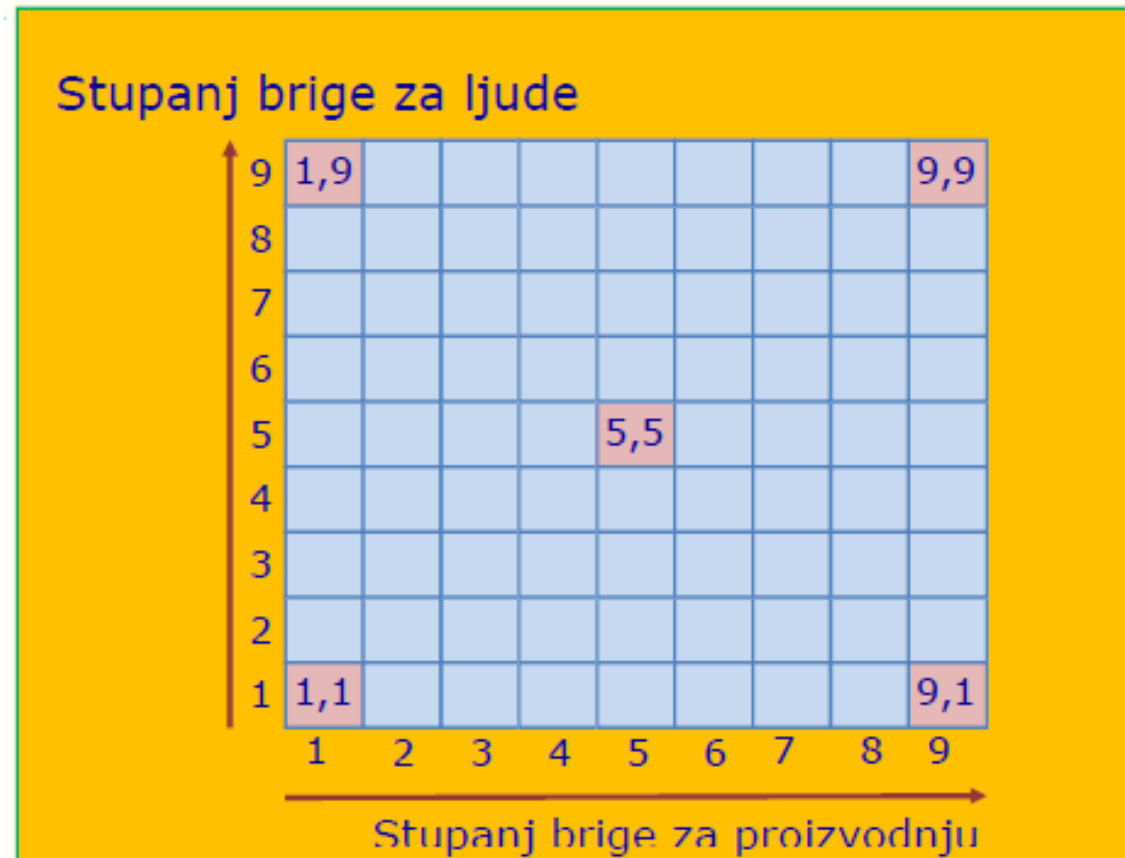
- Kakav stil vođenja odgovara vašoj osobnosti?

# Istraživanje o vođenju

- Povećanje učinkovitosti ili povećanje zadovoljstva zaposlenika
- Dvije dimenzije vođenja
  - Inicijalizacija strukture
  - Obzirnost
- Stil vođenja koji je jako dobar u obje dimenzije vođenja ne dovodi uvijek do rezultata, pa se analizira utjecaj drugih dviju dimenzija vođenja
  - Orijentiranost na zaposlenika
  - Orijentiranost na proizvodnju

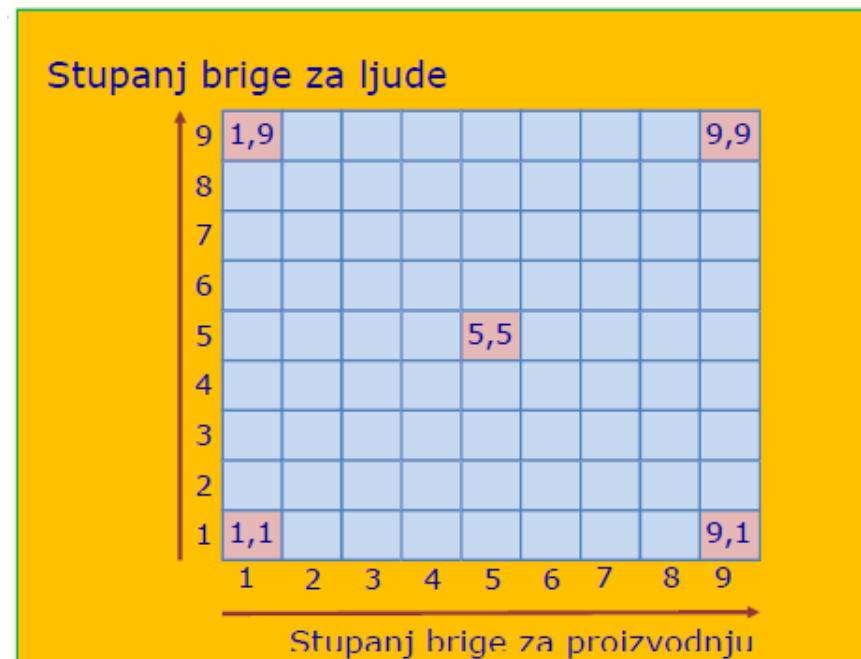
# Istraživanje o vođenju

- Menadžerska mreža za procjenu stilova vođenja



# Istraživanje o vođenju

- Menadžerska mreža za procjenu stilova vođenja
  - (1,1) Osiromašeni menadžment
  - (9,1) Autoritativni menadžment
  - (1,9) Ležerni menadžment
  - (5,5) Kompromisni menadžment
  - (9,9) Timski menadžment

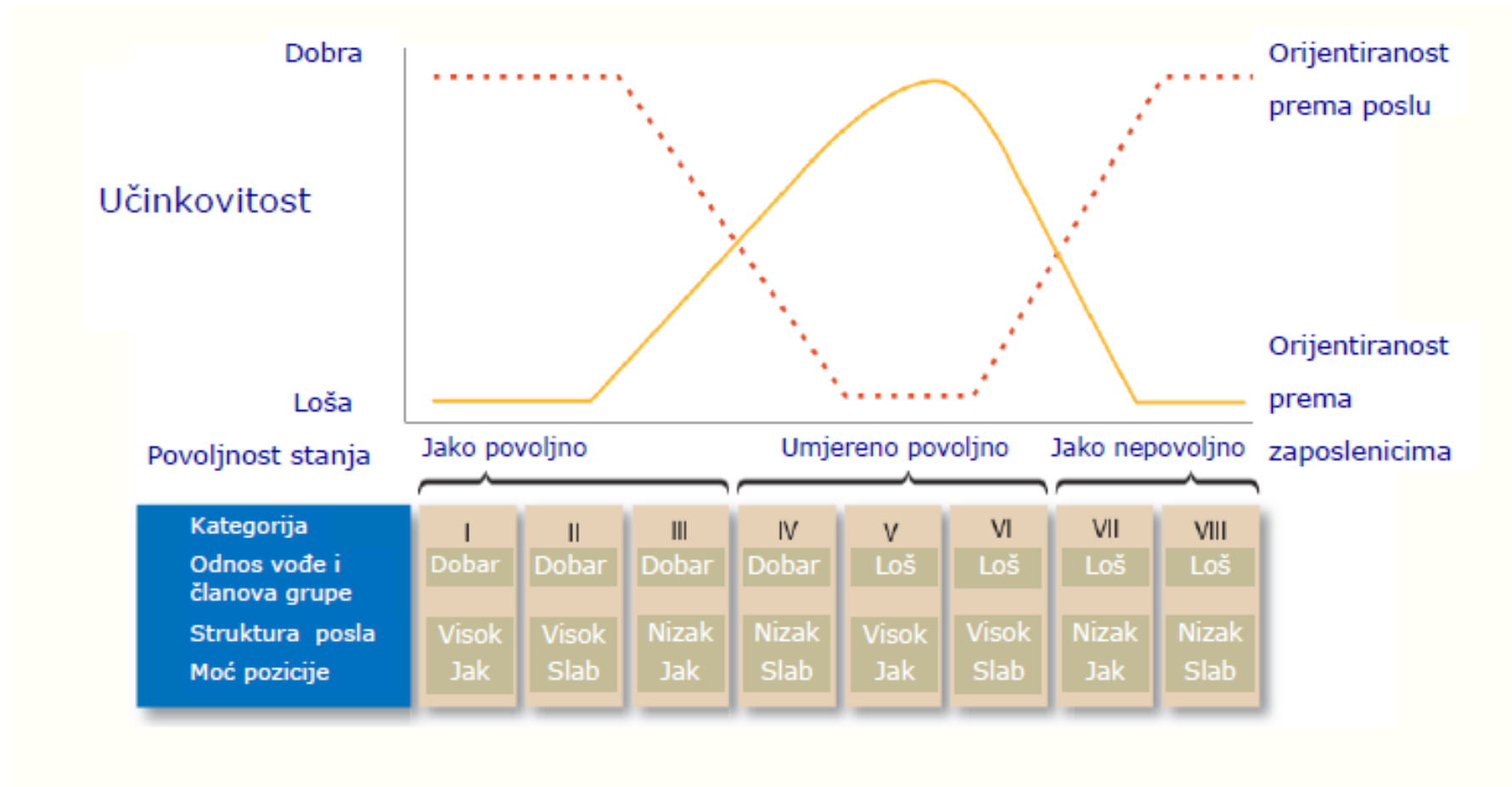


# Istraživanje o vođenju

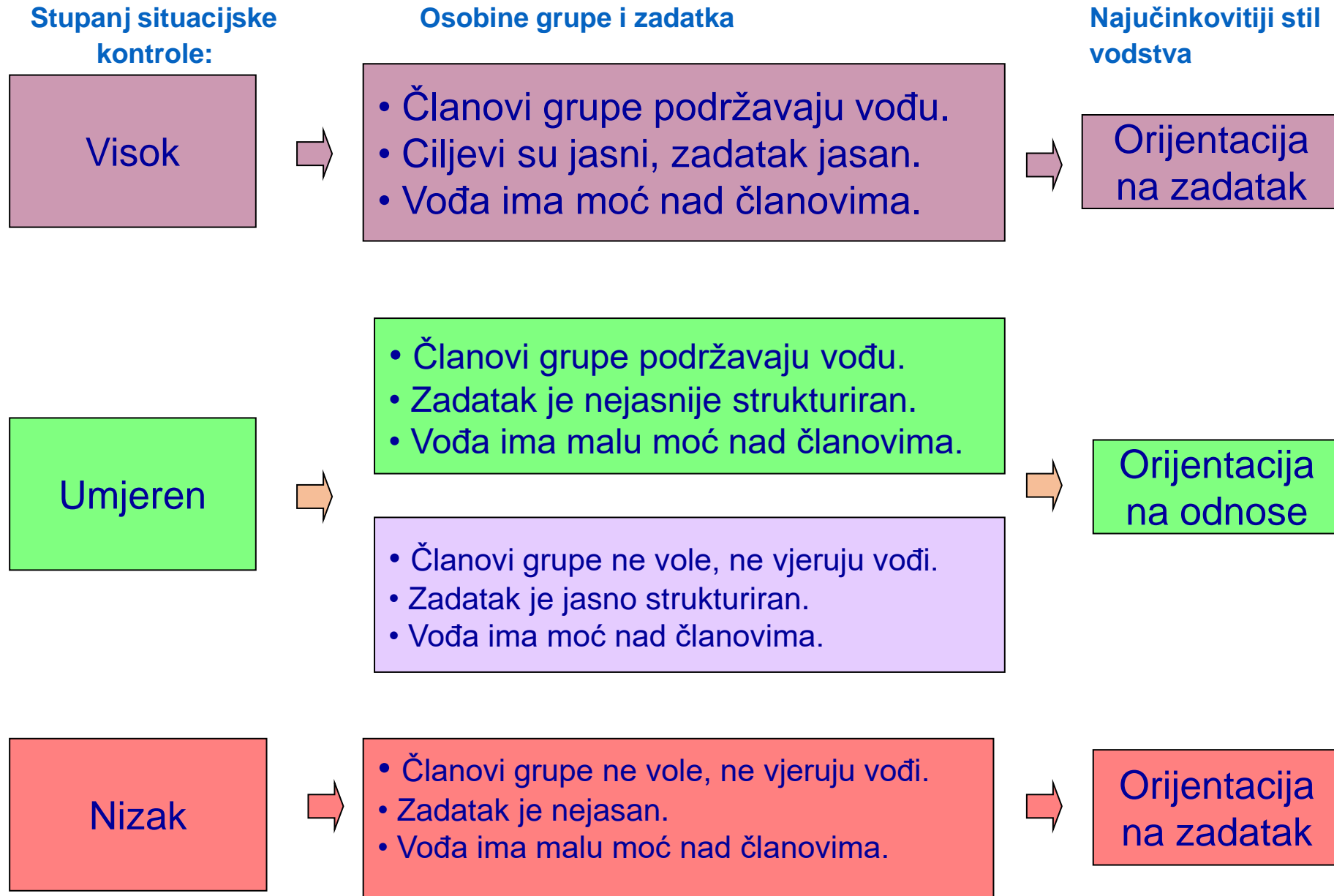
- Situacijski pristup – F. Fiedler
  - Vođa orijentiran prema poslovima ili
  - Vođa orijentiran prema zaposlenicima
- Karakteristike za određivanje učinkovitosti vođa
  - Odnos vođe i članova grupe
  - Struktura posla
  - Moć pozicije

# Istraživanje o vođenju

- Fiedlerov model



# Fiedlerov model vodstva ovisnog o situaciji





# Istraživanje o vođenju

Paul Hersey i Ken Blanchard –  
situacijska teorija vođenja  
(Situational Leadership Theory - SLT)

Četiri zasebna stila vođenja

- Naređivanje (davanje naredbi)
- Prodaja (objašnjavanje odluka)
- Sudjelovanje (razmjena ideja)
- Delegiranje (predavanje odlučivanja)

# Istraživanje o vođenju

## Situacijska teorija vođenja (Situational Leadership Theory - SLT)

### Četiri stanja spremnosti suradnika

- R1 – suradnici ne mogu i ne žele preuzeti odgovornost
- R2 – suradnici nisu sposobni, ali žele obaviti posao
- R3 – suradnici su sposobni, ali ne žele obaviti posao
- R4 – suradnici su sposobni i žele obaviti posao

# Istraživanje o vođenju

- SLT model



# Diskusija

- Što bi vam bio prvi korak u izboru stila vođenja u novoj organizaciji? (na primjer udružili smo se svi s predavanja i imamo novu kompaniju u kojoj ste vi lider)

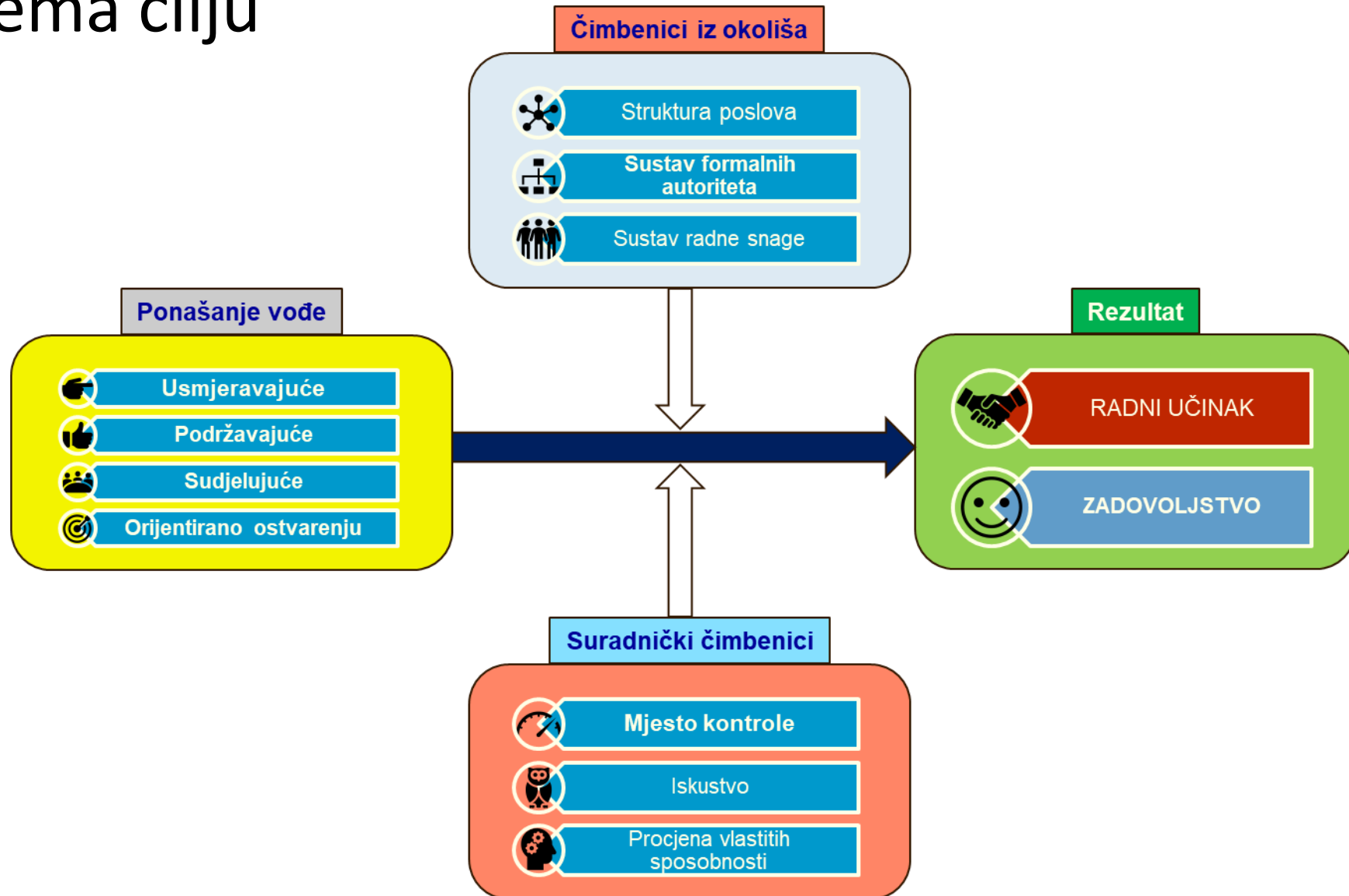
# Istraživanje o vođenju

Robert House – “put prema cilju” (engl. Path-goal theory).

Četiri načina ponašanja  
vođa

- Usmjeravajući vođa
- Podržavajući vođa
- Sudjelujući vođa
- Vođa orijentiran ostvarenju

# „Put prema cilju“



# Suvremeni način vođenja

Transformacijsko-transakcijsko vođenje

Transakcijsko vođenje

- Razjašnjavanje uloga, definiranje zadatka, nagrađivanje

Transformacijsko vođenje – stimuliranje i inspiriranje zaposlenika

- Razviti jasnu i privlačnu viziju
- Razviti strategiju za ostvarenje te vizije
- Izraziti i promovirati viziju
- Djelovati pouzdano i optimistički
- Vjerovati suradnicima
- Koristiti rani uspjeh u malim koracima za stvaranje povjerenja
- Proslaviti uspjehe
- Voditi svojim primjerom

# Suvremeni pogled na vođenje

## Karizmatično vođenje

### Karizmatični vođe:

- imaju viziju,
- mogu je izraziti,
- spremni su preuzeti rizike kako bi ostvarili svoju viziju,
- uvažavaju ograničenja iz okoliša i potrebe suradnika,
- se često ponašaju izvan uobičajenih okvira.



# Karizmatično vođenje

- Vještine koje treba razvijati
  - Znanje
  - Povjerenje
  - Integritet
  - Odlučnost
  - Optimizam

# Vođenje tima

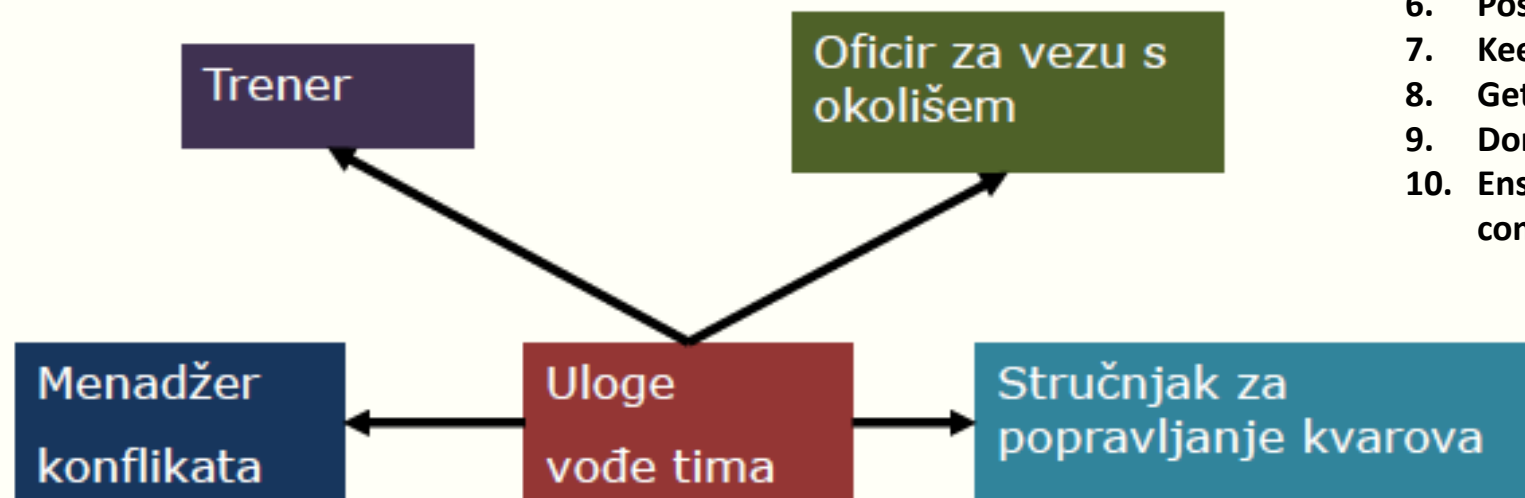
## Vođa tima

- Ima strpljenja za razmjenu informacija
- Vjeruje drugima i odriče se autoriteta
- Razumije kad treba intervenirati

## Dva prioriteta

- Upravljanje vanjskim granicama tima
- Olakšavanje timskih procesa

# Uloge vođe tima



1. Set the right example, being a leader
2. Continuous development of your leadership skills
3. Be technically proficient
4. Make sound and timely decisions
5. Seek and take responsibility for your actions
6. Positive Attitude
7. Keep your team informed
8. Get to know your team
9. Don't be afraid to delegate
10. Ensure that tasks are understood, supervised and completed

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

# Zašto prihvatiti nekoga kao vođu?



# Zašto je logika vođenja u organizaciji važna

- ‘We’re measuring GE’s top leaders on how imaginative they are. Imaginative leaders are the ones who have the courage to fund new ideas, lead teams to discover better ideas, and lead people to take more educated risks.’
  - – J. Immelt, Chairman & CEO, General Electric