

---

UDK: 65.012.4  
Izvorni znanstveni članak  
Primljen 28. V. 2016.

IVAN MIŠKULIN – MILJENKO BREKALO – ZVJEZDANA PENA VA BREKALO  
Medicinski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku – Institut  
društvenih znanosti Ivo Pilar: Područni centar Osijek – Druga  
gimnazija u Osijeku

ivan.miskulin@mefos.hr – miljenko.brekalo@pilar.hr – zvjezdana.penava@os.t-com.hr

## **VAŽNOST RUKOVOĐENJA U UPRAVLJANJU PROMJENAMA**

### **Sažetak**

Upravljanje promjenama odnosno *change management* te rukovođenje odnosno *leadership* dva su ključna područja današnjega suvremenog menadžmenta. Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos između rukovođenja i upravljanja promjenama, prikazati i objasniti temeljna obilježja rukovođenja promjenama te ulogu vođe u rukovođenju promjenama, razjasniti potrebu primjene različitih stilova rukovođenja kod različitih faza u procesu promjene te u konačnici ukazati na važnost rukovođenja kod upravljanja promjenama. Proces promjene nužno zahtijeva snažnu potporu rukovođenja. Ponašanje rukovoditelja u organizacijama izravno utječe na aktivnosti u njihovim radnim okruženjima, koje omogućavaju provođenje promjena, zbog čega se primjereno rukovođenje nameće kao jedna od najvažnijih odrednica uspješnoga upravljanja promjenama.

*Ključne riječi:* upravljanje promjenama, rukovođenje, stilovi rukovođenja, vođa, promjena

---

## Uvod

U suvremenoj literaturi ističe se kako su *change management* (odnosno upravljanje promjenama) te *leadership* (odnosno rukovođenje) dva ključna područja današnjega suvremenog menadžmenta.<sup>1</sup> Za *leadership* odnosno rukovođenje, koje većina stručnjaka opisuje iznimno složenim, ističe se kako je ono nužno za upravljanje promjenom te kako zahtijeva veliki broj vještina i kompetencija. Posebno je zanimljivo istaknuti veliku razliku između upravljanja te rukovođenja, pri čemu se kaže kako upravljati znači pomagati ostvarivanju onoga što se ionako trebalo dogoditi, dok, za razliku od toga, rukovoditi znači ostvariti ono što se nikako nije trebalo dogoditi.<sup>2</sup>

Cilj ovoga rada bio je istražiti međuodnos rukovođenja i upravljanja promjenama, prikazati i objasniti temeljna obilježja rukovođenja promjenama te ulogu vođe u rukovođenju promjenama, razjasniti potrebu primjene različitih stilova rukovođenja kod različitih faza u procesu promjene te u konačnici ukazati na važnost rukovođenja u upravljanju promjenama.

## 1. Temeljna obilježja rukovođenja promjenama

Jednu od najboljih definicija rukovođenja dao je W. Bennis koji kaže: „Prvi osnovni sastojak rukovođenja jest vizija vodilja. Rukovoditelj ima jasnu ideju o tome što želi učiniti – profesionalno i privatno – te snage da ustraje kada se suoči s porazima, te pogotovo neuspjesima. Ako ne znaš kamo ideš i zašto, ne možeš tamo niti stići“<sup>3</sup>. Ovaj autor utemeljio je pojam tzv. vizionarskoga rukovođenja, a prema istraživanju Camerona i Greena današnji rukovoditelji različitih organizacija smatraju upravo ovakav način rukovođenja izvrsnim oruđem za provođenje te upravljanje

---

1 Usp. VENKATARAMAN NILAKANT – SUBRAMANIAM RAMNARAYAN, *Change management. Altering Mindsets in a Global Context*, Response Books, New Delhi – Thousand Oaks – London, 2006., str. 19.

2 Usp. MIKE GREEN, *Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management*, Kogan Page, London – Philadelphia, 2007., str. 228.

3 WARREN BENNIS – PATRICIA WARD BIEDERMAN, *The Essentials Bennis*, Jossey–Bass, San Francisco, 2009., str. 204.

promjenama u organizaciji.<sup>4</sup> U svome antologijskom djelu *On Becoming a Leader* W. Bennis vidi lidere (vođe) kao osobe koje imaju pet sljedećih osobina: 1. viziju vodilju – vođa ima jasnu ideju o tome što on ili ona želi učiniti, profesionalno i privatno, i snage da ustraje kada se suoči s porazima, a pogotovo neuspjesima; 2. strast – vođa ima osnovnu strast za svime što život pruža, u kombinaciji s posebnom strasti za zvanjem odnosno profesijom kojom se bavi te načinom na koji obavlja svoj posao; vođa voli ono što on ili ona radi te voli obavljati taj svoj posao; 3. integritet – vođa ima istinski integritet, sastavljen od poznavanja samoga sebe, iskrenosti te zrelosti; 4. povjerenje – ono nije toliko sastojak rukovođenja koliko njegov proizvod, riječ je o kvaliteti koja se ne može steći već zaslužiti; 5. znatiželju i odvažnost – vođe se zanimaju za sve, žele učiti koliko god mogu, voljni su riskirati, eksperimentirati te isprobati nove stvari.<sup>5</sup> Iz svega je jasno kako zapravo postoji razlika između menadžera i vođe iako najčešće većina menadžera nužno mora igrati obje uloge.<sup>6</sup> Glavne razlike između menadžera i lidera prikazane su u Tablici 1.

<b>Menadžer (upravitelj)</b>	<b>Lider (vođa)</b>
upravlja	uvodi inovacije
kopija je	izvornik je
održava	razvija
usmjeren je na sustave i strukture	usmjeren je na ljude
oslanja se na kontrolu	ulijeva povjerenje
razmišlja kratkoročno	razmišlja dugoročno
pita kako i kada	pita zašto
pogled mu je usmjeren prema dnu	pogled mu je usmjeren prema horizontu
oponaša	stvara
prihvata <i>status quo</i>	preispituje <i>status quo</i>
klasični je dobar vojnik	svoja je osoba
obavlja stvari dobro	čini prave stvari

Tablica br. 1. Glavne razlike između menadžera (upravitelja) te lidera (vođe) prema Bennisu<sup>6</sup>

4 Usp. ESTHER CAMERON – MIKE GREEN, *Making Sense of Change Management*, treće izdanje, Kogan Page, London – Philadelphia – New Delhi, 2012., str. 156.

5 Usp. WARREN BENNIS, *On Becoming a Leader*, Addison – Wesley, Reading, 1989., str. 39. – 41.

6 Usp. E. CAMERON – M. GREEN, *n. dj.*, str. 158.

U svojim promišljanjima o upravljanju promjenama Kotter se zapravo naslanja na Bennisov opis i ulogu vođe, zbog čega on kaže: „Lideri se razlikuju od menadžera. Oni ne prave planove, oni ne rješavaju probleme, oni čak niti ne organiziraju ljude. Ono što lideri uistinu čine jest da pripremaju organizacije za promjene te im pomažu da se s istima nose dok kroz njih prolaze“. Nadalje, on identificira tri glavna područja interesa odnosno djelovanja vođe te ih suprotstavlja područjima interesa odnosno djelovanja menadžera, a ona su: zacrtavanje smjera nasuprot planiranju te izradi proračuna; usklađivanje ljudi nasuprot organizaciji i zapošljavanju osoblja; motiviranje ljudi nasuprot njihovom kontroliranju i rješavanju problema.<sup>6</sup>

Bryman spominje pojam transformacijskoga rukovođenja koje mnoštvo menadžera smatra vrlo smislenim i nadasve korisnim. On navodi kako spomenuto transformacijsko rukovođenje podrazumijeva podizanje osjećaja svrhe te razine motivacije osoblja odnosno onih osoba koje rukovoditelja slijede. Ciljevi rukovoditelja i osoblja kombiniraju se u jednu zajedničku svrhu, a rukovoditelj podiže povjerenje osoblja te očekivanja koja isti od sebe imaju. Zaključno rečeno transformacijsko rukovođenje obuhvaća karizmu, nadahnuće, intelektualnu stimulaciju te individualizirano razmatranje.<sup>7</sup> Niz provedenih istraživanja pokazalo je kako su upravo karizmatičnost i nadahnuće dvije komponente transformacijskoga rukovođenja koje se najčešće vežu uz uspješnost rukovođenja.<sup>8</sup>

Nasuprot prethodno opisanim videnjima uspješnoga vodstva odnosno rukovođenja, Heifetz i Laurie naglašavaju kako vizionarstvo više nije rješenje. Ističu kako rukovoditelji moraju promijeniti svoj pristup kako bi odgovorili na potrebe organizacija 21. stoljeća. Kažu da je ono što je potrebno zapravo prilagodljivo vodstvo u kojem je riječ o stavljanju ljudi pred izazove, izvlačenje istih iz njihovih zona sigurnosti, dopuštanje da isti osjete vanjske pritiske te da budu izloženi sukobima. Navode kako prave vođe postavljaju teška pitanja te izbacuju ljude iz njihovih

---

7 Usp. ALAN BRYMAN, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London, 1992., str. 95.

8 Usp. E. CAMERON – M. GREEN, *n. dj.*, str. 161.

zona sigurnosti nakon čega upravljaju novonastalim uzburkanim situacijama. Ovi autori smatraju kako je zazivanje vizije te nadahnuća kontraproduktivno te kako kod zaposlenika potiče ovisnost o rukovoditelju. Ističu nadalje, kako mora postojati razlika između tipa rukovođenja potrebnoga za rješavanje rutinskoga tehničkoga problema i tipa rukovođenja potrebnoga za omogućavanje složenih promjena unutar organizacije. U rukovođenju promjenama unutar organizacije rukovoditelji se moraju usredotočiti na pregledavanje i evaluiranje okruženja organizacije te usmjeravanje pozornosti ljudi na složene prilagodbene izazove na koje organizacija mora primjereno odgovoriti, kao što su promjene u kulturologijama ili pak promjene u bitnim procesima na kojima počiva poslovanje same organizacije. To znači kako ovi rukovoditelji ne trebaju rješavati probleme zaposlenika, već ih usmjeravati da ih oni sami riješe. To znači i da ljude ne treba štiti od loših vijesti i poteškoća u poslovanju, nego im dopustiti da osjete tjeskobu zbog stvari koje ne funkcioniraju dobro. Iz svega je razvidno kako su prethodno navedene odrednice potpuno suprotne od odrednica transformacijskoga rukovođenja u kojem je istaknuto kako uspješni rukovoditelji imaju karizmu i viziju te nadahnjuju zaposlenike.<sup>9</sup>

Slično kao i prethodni autori i J. Lipman-Blumen naglašava kako vizija više nije odgovor. Ona potiče rukovoditelje da traže smisao te stvaraju veze, a ne da izgrađuju jednu viziju. Ista autorica napominje kako sve više prevladava mišljenje da su stariji načini rukovođenja jednostavno neodrživi u sve više globaliziranom okruženju. Ističe kako mnoštvo promjena u uvjetima rukovođenja, nametnuto zbog novoga globaliziranog poslovnog okruženja, zahtijeva nove načine razmišljanja i rada koji se mogu suočiti i konstruktivno nositi kako s međuovisnošću (preklapanje vizija, zajednički problemi) tako i s raznolikošću (prepoznatljiva odnosno karakteristična obilježja pojedinaca, skupina i organizacija). Lipman-Blumen utemeljuje pojam povezujućih vođa odnosno rukovoditelja koji zamjećuju povezanost između različitih ljudi, ideja te institucija čak i kada ih one same ne uočavaju. U novoj „povezanoj ili globalnoj eri“

9 Usp. RONALD A. HEIFETZ – DONALD L. LAURIE, „The work of leadership“, *Harvard Business Review*, god. LXXV. (1997.) br. 1., str. 124. – 134.

vođe moraju posegnuti prema svima te uspostavljati suradnju čak i sa starim protivnicima. Ponovno je jasno kako je ovaj koncept povezujućih rukovoditelja bitno drukčiji od preporuka prema kojima rukovoditelji moraju razviti te priopćiti jasnu viziju na inspirativan način. Ova autorica potiče rukovoditelje da pomognu i drugima stvoriti dobre veze te razviti osjećaj zajedničke svrhe odnosno zajedničkoga cilja koji nadilazi granice te gradi predanosti istome na velikome području. Lipman-Blumen navodi šest bitnih prednosti ili snaga tzv. povezujućih voditelja, a one su:

- etično političko razmišljanje – kombinacija političkoga znati kako i snažno razvijene etičnosti; spretno i transparentno korištenje drugih i sebe za ostvarivanje zacrtanih ciljeva;
- autentičnost i odgovornost – autentičnost se postiže vlastitom predanošću cilju skupine u kojoj rukovoditelj djeluje; odgovornost se postiže pomnim razmatranjem svakoga mogućeg rješenja;
- politika sličnosti – traganje za sličnostima te sličnim osnovama i izgradnja zajednice;
- dugoročno razmišljanje i kratkoročno djelovanje – treniranje i poticanje nasljednika te izgradnja dugoročne budućnosti unatoč sadašnjim zahtjevima djelovanja iz dana u dan;
- rukovođenje kroz očekivanje – savjesno izbjegavanje sitnih upravljačkih poteza; postavljanje visokih očekivanja te povjerenje u ljude;
- potraga za smislom – pozivanje istomišljenika na zajedničko djelovanje u smjeru promjena na bolje.<sup>10</sup>

Svijet se mijenja. Organizacije su više disperzno, a manje hijerarhijski ustrojene. Više informacija je javno dostupno. Ljudi imaju veća očekivanja od poslova koje obavljaju nego što li je to bilo prije. Sve ovo dakako nužno mijenja i ulogu rukovoditelja promjena u smislu odmak od jednoga vizionarskog rukovođenja prema jednom povezujućem

---

<sup>10</sup> Usp. JEAN LIPMAN-BLUMEN, „The age of connective leadership“, u: FRANCES HESSELBEIN – ROB JOHNSTON (ur.), *On Leading Change*, Jossey – Bass, San Francisco, 2002., str. 89. – 101.

rukovođenju temeljenom na pregledavanju, ocjenjivanju te interpretaciji promjena u poslovnome okruženju, poticanju povezivanja te preklapanja u zadacima između različitih grupa te davanju smisla i svrhovitosti promjenama koje dotični rukovoditelj predvodi.<sup>11</sup>

## 2. Uloga vođe u rukovođenju promjenama

U složenome rukovođenju promjenama rukovoditelj treba izvršiti čitav niz zahtijevnih zadataka koje Heifetz svrstava u pet cjelina. Prvu cjelinu autor slikovito naziva „pogled s balkona“. Riječ je o tome da rukovoditelj koji vodi promjenu mora prvo sagledati cjelovitu sliku kako bi znao što se događa strateški i operativno, što se već zbiva (trenutno, u sadašnjosti), a što se pojavljuje na horizontu, odnosno što će se zbivati u bliskoj budućnosti. Takvim „pogledom s balkona“ rukovoditelj treba sagledati cjelovitu sliku da bi otkrio izazove u poslovnome okruženju, utvrdio granice te međusobne veze unutar organizacije u kojoj se promjene odvijaju, kao i između te organizacije i njezinih poslovnih partnera, dobavljača, društvene zajednice u kojoj djeluje te ostalih dionika. Bit ovakva sagledavanja cjelokupne situacije jest identificirati i razjasniti smisao veza između promjene, pritisaka koji promjenu potiču te ciljeva koji se njome žele postići.<sup>12</sup>

Drugu skupinu zadataka koju rukovoditelj treba izvršiti u sklopu procesa rukovođenja promjenama Heifetz naziva „utvrđivanje izazova prilagodbe“. U tome smislu on razlikuje tzv. tehničke promjene koje je moguće postići uz minimalan trud te zanemarive promjene od tzv. prilagođene promjene koja će se suočiti s ozbiljnim izazovom, poremetiti odnosno destabilizirati cijelu organizaciju i sve njezine zaposlenike. Drugim riječima rečeno, radi se o identificiranju onih izazova s kojima se nije moguće primjereno suočiti na stari način rada, a koji se dominantno odnose na temeljna uvjerenja organizacije te organizacijsku kulturu. Bitno je prepoznati trenutak kada vrijednosti koje su organizaciju

11 Usp. E. CAMERON – M. GREEN, *n. dj.*, str. 165. – 167.

12 Usp. M. GREEN, *n. dj.*, str. 232.

nekoć činile uspješnom, postaju manje važne zbog čega je nužno razviti drukčije načine razmišljanja i ponašanja.<sup>13</sup>

Sljedeću skupinu zadataka isti je autor prozvao „reguliranje poremećaja“. Budući da prethodno opisana promjena ujedno podrazumijeva izbacivanje ljudi iz njihovih zona udobnosti, jedan od zadataka rukovoditelja promjenom jest i upravljanje ovim procesom prepoznavanjem psihološke komponente promjene i tranzicije te pomaganje zaposlenicima tijekom iste. Riječ je o razumijevanju utjecaja koji promjena ima na rad ljudi te pomaganje ljudima da sagledaju cjelovitu sliku, tj. da razumiju smisao odnosno svrhu promjene i njezinih ishoda. Bitno je ljudima sve dobro razjasniti iako im se možda ne može osigurati da će sve u konačnici biti kako je planirano. Potrebno je izbjeći izazivanje nepotrebnih promjena.<sup>14</sup>

Četvrtu skupinu Heifetz naziva „održavanjem disciplinirane pozornosti“, što podrazumijeva održavanje prave ravnoteže između „pogleda s balkona“ odnosno sagledavanja cjelovite slike, usmjeravanja pažnje na prilagodbene izazove te osiguravanja redovitoga poslovanja organizacije. Potrebno je dakle i u vrijeme promjene u organizaciji misliti na kupce i ostale dionike s kojima organizacija dolazi u doticaj te raditi na zadovoljenju njihovih potreba, odnosno odgovarati na njihove zahtjeve te iz vida ne gubiti redovito poslovanje organizacije.<sup>13</sup>

Peta skupina zadataka rukovoditelja promjenom nazvana „delegiranje posla zaposlenicima“ znači osiguranje distribuiranja rukovođenja kroz cijelu promjenu, odnosno shvaćanje da uloga vođe nije da sve sam obavi tijekom procesa promjene, već da se u uvođenje promjene uključe svi zaposlenici, tj. da se svi oko promjene podjednako potrudu. Bitno je da su ljudi sposobni obavljati poslove koji su im povjereni bez uplitanja uprave, izgrađivati povjerenje, pružati podršku ljudima da se prihvate većih izazova te izbjegavati situacije u kojima stariji i iskusniji zaposlenici preuzimaju poslove od onih mlađih i manje iskusnih samo zato što ih prvi spomenuti mogu dobro obavljati.<sup>13</sup>

---

13 Usp. *isto*, str. 232. – 233.

14 Usp. *isto*, str. 233.



Šesta skupina zadataka nazvana „zaštita liderskih inicijativa niže rangiranih zaposlenika“ odnosi se na shvaćanje da izazovni zaposlenici pokazuju zabrinutost za organizaciju te su predani ostvarivanju njezinih ciljeva, stoga je potrebno brinuti se o zaposlenicima koji na vidjelo iznose sporna pitanja jer time mogu otvoriti ili prikazati važnu perspektivu koja može biti ključna u cjelokupnome procesu promjene u organizaciji. Bitno je da rukovoditelj promjenom vodi računa o povratnim informacijama, odnosno razlučivanju onoga što djeluje i onoga što ne djeluje te jasno prizna kako on sam nema i ne može imati sve odgovore te da i drugi imaju vrijedna gledišta koja treba razmotriti.<sup>14</sup>

Kako bi obavio sve prethodno navedene i opisane zadatke rukovoditelj promjenom nužno mora igrati različite uloge, pri čemu različiti autori naglašavaju važnost spomenutih različitih uloga. Sukladno tome, O'Neill identificira četiri specifične liderske tj. rukovoditeljske uloge za uspješnu te kontinuiranu promjenu u organizaciji, a one su: sponzor, izvršitelj, agent promjene te zagovaratelj.<sup>15</sup>

Sponzor ima vlast za provođenje promjena. On ili ona daje legitimitet promjeni ili pak istu sprječava, ima vlast nad ljudima koji će promjenu provesti te kontrolira resurse kao što su vrijeme, novac i ljudski resursi. Tu su i tzv. sponzori za održavanje koji su odgovorni za sponzoriranje promjene u svome području. Dobri sponzori imaju jasnu viziju promjene. Oni identificiraju ciljeve te mjerljive ishode promjene. Sponzori za održavanje moraju biti oprezni kako ne bi prenijeli cinizam u vezi sa samom promjenom na timove izvršitelja promjene.<sup>15</sup>

Izvršitelji su ljudi koji zapravo moraju provesti odnosno implemenrirati promjenu. Oni su za svoj rad izravno odgovorni sponzoru. Zadaća im je obavijestiti sponzora o povratnim informacijama koje se tiču provođenja promjene. Prema tome, oni usmjeravaju sponzora da gleda samo u središte promjene bez uzimanja u obzir događaja na njezinoj periferiji ili ga štite od toga da bude iznenađen preprjekama pri provođenju promjene koje ponekad prvi uočavaju upravo oni koji su najbliži promjeni. Izvršitelji su najučinkovitiji kada slušaju sponzora, ispituju te

---

<sup>15</sup> Usp. E. CAMERON – M. GREEN, *n. dj.*, str. 171. – 172.

razjašnjavaju svoja pitanja i nedoumice sa sponzorom na početku provođenja same promjene. To podrazumijeva da se mogu obvezati provođenju promjene, što je uvijek bolje nego li lažna suradnja na početku te sabotaža poslije, tijekom procesa provođenja promjene.<sup>16</sup>

Agent promjene je moderator promjene. On ili ona pomaže sponzoru te izvršiteljima da ostanu međusobno usklađeni. Učinkovitost ove uloge ovisi o suradnji sponzora i agenta promjene, tj. da ga agent promjene ne prepusti izvršiteljima. Sponzor u tome smislu ne smije „ispustiti loptu“, tj. dati vlast za rukovođenje promjenom agentu promjene. Ako se to dogodi, agent promjene može imati prevelike ovlasti te čitav sustav učiniti neučinkovitim i neuravnoteženim, a promjenu privremenom. Agent promjene djeluje kao generator podataka, edukator, savjetnik, moderator sastanaka i trener. Najčešće on ili ona nema izravne ovlasti nad izvršiteljima zbog čega se prirodno pojavljuje trokut sponzor – izvršitelji – agent promjene.<sup>16</sup>

Zagovaratelj ili zastupnik promjene ima ideju kako se promjena treba provesti, ali mu je potreban sponzor za njegovu ideju. Sve promjene moraju biti sponzorirane. Zagovaratelji su često strastveni i vrlo motivirani za provođenje promjene. Pri tome moraju na umu imati ključan čimbenik, a taj je da pronađu sponzora. Bez toga zagovaratelji postaju frustrirani i demoralizirani. Mudri zagovaratelji promiču ideje pokazujući njihovu usklađenost s pitanjima odnosno temama koje su bliske i drage ciljevima sponzorova projekta promjene u organizaciji.<sup>16</sup>

Stručnjaci smatraju kako O'Neillovo viđenje rukovoditeljskih uloga predstavlja jasan okvir za sve one kojima predstoje organizacijske promjene te kako ono slikovito prikazuje čitav raspon rukovoditeljskih uloga nužnih za provođenje promjene. Prema istraživanjima, zaposlenici zaposleni na svim razinama organizacije smatraju ovaj okvir korisnim za otpočinjanje i održavanje promjene, ali i za prosudbu o tome kako je zajednica rukovoditelja podržavala proces promjene. Zaključno se može reći kako je opisani model dovoljno jasan današnjim organizacijama u kojima je hijerarhija često nejasna, a poslovi i projekti se preklapaju. U

---

<sup>16</sup> Usp. *isto*, str. 173.

takvim organizacijama često se javlja potreba za jednostavnim i fleksibilnim načinom definiranja što tko čini u bilo kojem procesu promjene, a to je jasno naznačeno u ovome O'Neillovu modelu.<sup>17</sup>

Cameron i Green u svojim su razmatranjima rukovođenja identificirali pet mogućih uloga koje mogu koristiti odnosno prakticirati rukovoditelji tijekom procesa promjene, a one su: nervozni katalizator (*edgy catalyser*), vizionarski motivator (*visionary motivator*), odmjereni povezivatelj (*measured connector*), uporni izvršitelj (*tenacious implementer*) te promišljeni arhitekt (*thoughtful architect*).<sup>18</sup>

Uloga nervoznoga katalizatora prema Cameronu i Greenu odnosi se na rukovoditelje koji stvaraju napetost između stanja kakvo jest i stanja koje može ili treba biti te proces suočavanja s neugodnom istinom vide kao preteču zdrave promjene. Ključne osobine ovih rukovoditelja jesu: usredotočeni su na nemir, postavljaju teška i prodorna pitanja, uočavaju disfunkcionalnost i otpor te stvaraju nemir i nelagodu kada se stvari ne poboljšavaju. Način na koji nervozni katalizator troši svoje vrijeme jest: odlazi k ljudima i s njima razgovara; razgovara s ljudima preko telefona; analizira činjenice; nalazi se u blizini mjesta događanja kojim se bavi; obavlja teške razgovore sa žustrim raspravama i iskren je prema drugima. Situacije kojima najbolje odgovara ovakva rukovodeća uloga jesu: situacije u kojima se treba suočiti s nečim vrlo teškim; situacije u kojima postoji veliki pritisak za brzom promjenom; situacije u kojima tradicija predstavlja prepreku te krizne situacije.<sup>19</sup>

Uloga vizionarskoga motivatora, prema Cameronu i Greenu, odnosi se na rukovoditelje koji su usredotočeni na iskorištavanje ljudskih resursa te talentirani organizatori. Oni nadahnjuju, motiviraju te uključuju ljude u budućnost organizacije rabeći emocijama bogat govor, a pomoću metafora stvaraju vitalan i kolektivan osjećaj potencijala odnosno mogućnosti. Ključne osobine ovih rukovoditelja jesu: usredotočeni su na kupovinu, iskazuju uvjerljivu sliku budućnosti, nadahnjuju i motiviraju

17 Usp. *isto*, str. 174.

18 Usp. ESTHER CAMERON – MIKE GREEN, *Making Sense of Leadership: Exploring the Five Key Roles Used by Effective Leaders*, Kogan Page, London – Philadelphia, 2008., str. 11. – 17.

19 Usp. *isto*, str. 35. – 46.

ljude, ljudima daju energiju te ih angažiraju odnosno uključuju i dovoljno dugo i dovoljno jako se drže zacrtane vizije čime omogućavaju uključivanje drugih. Način na koji vizionarski motivator troši svoje vrijeme jest: u grupama, govori energično, s prijateljima i kolegama te održavajući radne ručkove i večere. Situacije kojima najbolje odgovara ovakva rukovodeća uloga jesu: situacije kada organizaciji predstoji provođenje velike promjene u kulturološkome i strateškome smislu; situacije u kojima je potrebno ostvariti rast i preuzeti rizik te situacije u kojima je radni moral zaposlenika nizak.<sup>20</sup>

Odmjereni povezivatelj vjeruje kako ljudi u uspješnim i odgovornim organizacijama stalno komuniciraju jedni s drugima, a da poticaj za komunikaciju ne dolazi od nadređenih odnosno uprave same organizacije. Ovakvi rukovoditelji posvećuju pozornost povezivanju kroz spajanje ljudi jednih s drugima te pomaganjem organizaciji da razumije svoju svrhu kao i važna temeljna pravila koja u njoj vladaju. Ključne osobine ovih rukovoditelja jesu: usredotočeni su na povezivanje, učvršćuju ono što je važno i uspostavljaju nekoliko jednostavnih pravila, povezuju ljude i planove, smireno utječu na složene aktivnosti promjene kroz usredotočeno uvjeravanje. Način na koji odmjereni povezivatelj troši svoje vrijeme jest: upoznavajući ljude međusobno; promišljajući o promjeni samostalno ili u malim grupama; razgovarajući o svrsi promjene; upoznavajući ljude s granicama te dopirući do dionika. Situacije kojima najbolje odgovara ovakva rukovodeća uloga jesu: situacije u kojima je potrebno spojiti dionike i partnere; situacije u kojima je radni moral zaposlenika nizak; situacije kada je potrebna kulturološka promjena i situacije kada je promjena složena.<sup>21</sup>

Uloga upornoga izvršitelja odnosi se na rukovoditelje koji su usredotočeni na pravovremeno izvršavanje poslova, kvalitetno te vodeći računa o proračunu. Oni vjeruju da kada se poslovi u organizaciji svakodnevno redovito i uredno obavljaju, tada i organizacija može doživjeti uspjeh. Ključne osobine ovih rukovoditelja jesu: usredotočeni su na projekt; tvrdoglavo slijede plan; smatraju ljude odgovornima te ih vode

---

20 Usp. *isto*, str. 47. – 59.

21 Usp. *isto*, str. 60. – 71.

tako da projekt dosljedno završavaju do kraja. Način na koji uporni izvršitelj troši svoje vrijeme jest: proučavajući plan; ispitujući ljude koja je njihova uloga u zacrtanome planu; trenirajući ljude (prilično nasilno); ponovno planirajući (nevoljko); pozivajući timove na sastanak kako bi se raspravljalo o napretku te utječući na ključne klijente. Situacije kojima najbolje odgovara ovakva rukovodeća uloga jesu: situacije u kojima se organizacija bavi kritičnim projektima; situacije vezane uz zakonodavstvo i izazove usklađivanja organizacije s istim te situacije u kojima promjenu predvodi tehnologija.<sup>22</sup>

Uloga promišljenoga arhitekta prema Cameronu i Greenu odnosi se na rukovoditelje koji su usredotočeni na stvaranje koncepata koji stoje iza strateških planova te osmišljavanje novih procesa i operativnih modela. Ključne osobine ovih rukovoditelja jesu: usredotočen je na dizajn; on je glavni arhitekt i dizajner strategija; rabi naizgled različite ideje te ih usmjerava u zajedničkome smjeru prema naprijed te pregledava i ocjenjuje poslovno okruženje, uočava što se u njemu zbiva te osmišljava organizacijske okvire. Način na koji promišljeni arhitekt troši svoje vrijeme jest: razmišljajući; čitajući; razgovarajući ponaosob s povjerljivim suradnicima; skicirajući dizajn organizacije; promišljajući o različitim opcijama te povremeno, tj. s vremena na vrijeme predstavlja veliki plan (pažljivo pripremljen). Situacije kojima najbolje odgovara ovakva rukovodeća uloga jesu: situacije složenih organizacijskih promjena; dugogodišnje strateške promjene organizacije te situacije u kojima proces promjene ide teško.<sup>23</sup>

Stručnjaci smatraju kako svaku od prethodno spomenutih pet mogućih rukovodećih uloga rukovoditelji moraju iskazati u različitome opsegu u situacijama kada su suočeni s važnim promjenama u organizaciji na čijem su čelu.<sup>17</sup>

22 Usp. *isto*, str. 72. – 83.

23 Usp. *isto*, str. 84. – 94.

### **3. Potreba primjene različitih stilova rukovođenja u različitim fazama procesa promjene**

U svome razmatranju odnosa između različitih stilova rukovođenja i različitih faza u procesu promjene Cameron i Green ističu kako svakoj fazi procesa promjene najbolje odgovaraju specifične odrednice vanjskoga i unutarnjega rukovođenja.

Sukladno tome, u prvoj fazi promjene, kada se zapravo uspostavlja potreba za promjenom, rukovoditelj rasvjetljava područje problema kroz raspravu. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju utjecanje, razumijevanje, istraživanje, predstavljanje i slušanje. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje upravljanje emocijama, zadržavanje integriteta, ispoljavanje hrabrosti, ispoljavanje strpljenja, poznavanje sebe samoga te prosuđivanje ima li rukovoditelj uistinu energije za provođenje željene promjene.

U drugoj fazi promjene, kada se oformljuje tim koji će promjenu provoditi, rukovoditelj u tim spaja prave osobe za provođenje promjene te uspostavlja zamah promjene kroz timski rad. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju vođenje sastanaka, povezivanje programa i planova, poticanje rasprave, izgradnju međusobnih odnosa članova tima te probijanje kroz pravila vezana uz provođenje same promjene. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje društvenu i organizacijsku svjesnost, samosvijest, upravljanje emocijama, prilagodljivost, preuzimanje inicijative, kretanje prema postizanju cilja te održavanje energije usprkos povremenim koracima unazad.

U trećoj fazi promjene koju obilježava stvaranje vizije i vrijednosti rukovoditelj radi s ljudima kako bi stvorio sliku uspjeha. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju generiranje te pokretanje ideja odnosno tzv. *brainstorming*, ohrabrivanje različitoga te kreativnoga razmišljanja, konstruktivno propitkivanje tuđih razmišljanja, predviđanje budućnosti te olakšavanje postizanja sporazuma. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga

rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje strateško razmišljanje, odvajanje vremena za dubinsko promišljanje o cijeloj situaciji, društvenu svjesnost, kretanje prema postizanju cilja te upravljanje emocijama.

Četvrta faza promjena, koja označava komuniciranje s ljudima te njihovo angažiranje u provođenju promjene, za rukovoditelja podrazumijeva obavljanje njegova dijela posla u usmjeravanju komunikacije te davanje smisla istoj, jasno definiranje vremenskoga okvira promjene te razjašnjavanje uloge zaposlenika u cijelome procesu. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju uvjeravanje i angažiranje, strastveno prezentiranje, slušanje, upornost, kreativnost te različite vidove i načine komuniciranja. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje strpljivost, analizu kako predstaviti promjenu različitim interesnim skupinama, upravljanje emocijama vezano uz otpor prema promjeni, društvenu svjesnost, prilagodljivost te empatiju.

Peta faza promjene, koja se dominantno odnosi na osnaživanje drugih, za rukovoditelja znači povjeravanje ključnih zadataka onima koji su bili uključeni u stvaranje nove vizije. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju jasno postavljanje ciljeva, primjereno delegiranje poslova, upravljanje bez povlačenja sitnih upravljačkih poteza ili odustajanja te treniranje. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje integritet, povjerenje, strpljenje, kretanje prema postizanju cilja, postojanost svrhe te empatiju.

U šestoj fazi procesa promjene tijekom koje se zamjećuju poboljšanja i nova energija rukovoditelj mora ostati jasno zainteresiran za proces promjene. To uključuje njegovu sposobnost da istovremeno nadzire odnosno prati razvoj mnoštva različitih projekata ili inicijativa. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju dobro igranje uloge sponzora, uhodavanje razgovora, nagrađivanje i dijeljenje uspjeha te nadogradnja temeljena na novim idejama. Unutarnje rukovođenje (ono što se zbiva unutar samoga rukovoditelja) u ovoj fazi uključuje postojanost svrhe, organizacijsku i društvenu svjesnost, empatiju, upravljanje emocijama i kretanje prema postizanju cilja.

Sedma i završna faza procesa promjena nazvana fazom konsolidacije za rukovoditelja znači poticati ljude da se osvrnu gdje su stigli te razmisle koliko je toga tijekom procesa promjene ostvareno. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju objektivnu evaluaciju postignutoga, slavljenje uspjeha te davanje pozitivnih povratnih informacija prije nego li se prijeđe na ono što je sljedeće. Uočljive vanjske aktivnosti rukovoditelja (vanjsko rukovođenje) u toj fazi uključuju društvenu svjesnost, empatiju, kretanje prema postizanju cilja, vrijeme za razmišljanje te postojanost svrhe.<sup>24</sup>

## Zaključak

Sukladno svemu navedenom, jasno je kako proces promjene nužno zahtijeva snažnu potporu rukovođenja. Ponašanje rukovoditelja u organizacijama izravno utječe na aktivnosti u njihovim radnim okruženjima koje omogućavaju provođenje promjena. Rukovoditelji, *leaderi*, su posebno važni u procesu promjene – oni prvenstveno moraju promijeniti sebe te pomoći svome timu da se i on promijeni. Zbog toga je važno identificirati ključne čimbenike koji definiraju utjecaj rukovoditelja kao i njegovu sposobnost za upravljanje promjenama. Rukovoditelji moraju dobro razumjeti svoju ulogu u upravljanju procesima promjene i jasno shvatiti svoj vlastiti utjecaj na pojedince i skupine unutar organizacije.<sup>25</sup> U tome smislu rukovođenje zapravo uključuje uspostavljanje novoga smjera za organizaciju, nadahnjivanje ljudi da promijene svoje ponašanje i rutine u skladu s novim smjerom kojim organizacija ide te podučavanje ljudi kako svladati prepreke pri ostvarivanju zacrtanih promjena.<sup>26</sup> Prema tome, rukovođenje odnosno *leadership* predstavlja jednu od najvažnijih odrednica uspješnoga upravljanja promjenama te

---

24 Usp. E. CAMERON – M. GREEN, *Making Sense of Change...*, str. 185. – 186.

25 Usp. SIGNE VESSO, „Strengthening Leader’s Impact and Ability to Manage Change Through Group Coaching“, FRANK E. P. DIEVERNICH – KIM OLIVER TOKARSKI – JIE GONG (ur.), *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*, Springer International Publishing, Heidelberg – New York – Dordrecht – London, 2015., str. 91. – 108.

26 GERARD H. SEIJTS – GRACE O’FARRELL, „Engage the heart: Appealing to the emotions facilitates change“, *Ivey Business Journal*, god. LXVII. (2003.) br. 3., str. 3.



se s pravom svrstava u jedno od dva ključna područja današnjega suvremenog menadžmenta.

## Literatura

- BENNIS, WARREN, *On Becoming a Leader*, Addison – Wesley, Reading, 1989.
- BENNIS, WARREN – WARD BIEDERMAN, PATRICIA, *The Essentials Bennis*, Jossey – Bass, San Francisco, 2009.
- BRYMAN, ALAN, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London, 1992.
- CAMERON, ESTHER – GREEN, MIKE, *Making Sense of Change Management*, treće izdanje, Kogan Page, London – Philadelphia – New Delhi, 2012.
- CAMERON, ESTHER – GREEN, MIKE, *Making Sense of Leadership. Exploring the Five Key Roles Used by Effective Leaders*, Kogan Page, London – Philadelphia, 2008.
- GREEN, MIKE, *Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management*, Kogan Page, London – Philadelphia, 2007.
- HEIFETZ, RONALD A. – LAURIE, DONALD L., „The work of leadership“, *Harvard Business Review*, god. LXXV. (1997.) br. 1., str. 124. – 134.
- LIPMAN-BLUMEN, JEAN, „The age of connective leadership“, u: HESSELBEIN, FRANCES – JOHNSTON, ROB (ur.), *On Leading Change*, Jossey – Bass, San Francisco, 2002., str. 89. – 101.
- NILAKANT, VENKATARAMAN – RAMNARAYAN, SUBRAMANIAM, *Change management. Altering Mindsets in a Global Context*, Response Books, New Delhi – Thousand Oaks – London, 2006.
- SEIJTS, GERARD H. – O'FARRELL, GRACE, „Engage the heart: Appealing to the emotions facilitates change“, *Ivey Business Journal*, god. LXVII. (2003.) br. 3., str. 1. – 5.

- VESSO, SIGNE: „Strengthening Leader’s Impact and Ability to Manage Change Through Group Coaching“, DIEVERNICH, FRANK E. P. – OLIVER TOKARSKI, KIM – GONG, JIE (ur.), *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*, Springer International Publishing, Heidelberg – New York – Dordrecht – London, 2015., str. 91. – 108.

---

Original scientific paper  
Received 28. V. 2016.

IVAN MIŠKULIN – MILJENKO BREKALO – ZVJEZDANA PENAVAL BREKALO  
Faculty of Medicine, J. J. Strossmayer University of Osijek – Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Regional center in Osijek – Second Gymnasium in Osijek

ivan.miskulin@mefos.hr – miljenko.brekalo@pilar.hr – zvezdana.penava@os.t-com.hr

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN CHANGE MANAGEMENT**

### **Abstract**

Change management and leadership are two key areas of today's modern management. The aim of this study was to investigate the interrelationship between leadership and change management, to show and explain the fundamental characteristics of change management and leadership roles in the management of change, to clarify the necessity of the application of different leadership styles in different phases of the process of change and ultimately to point at the importance of leadership in change management. The process of change necessarily requires strong leadership support. The behavior of leaders in organizations directly affects the activities in their work environments that allow the implementation of changes. Accordingly, adequate leadership emerges as one of the most important determinants of successful change management.

*Key words:* Change Management, Leadership, Leadership Styles, Leader, Change