

# Utjecaj stilova vodstva na upravljanje promjenama

---

**Grabovac, Karolina**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:648828>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

Specijalistički poslijediplomski rad

**UTJECAJ STILOVA VODSTVA  
NA UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

**KAROLINA GRABOVAC**

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

Poslijediplomski specijalistički studij  
„Ljudski resursi i društvo znanja“

Specijalistički poslijediplomski rad

## **UTJECAJ STILOVA VODSTVA NA UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

**KAROLINA GRABOVAC**

**JMBAG: PDS-RE-5-2016**

**Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, studeni 2020.

## PODACI I INFORMACIJE O POSLIJEDIPLOMANTU

**Prezime i ime:** Karolina Grabovac

**Datum i mjesto rođenja:** 7. lipnja 1973., Travnik

**Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja**

Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Poslovni odjel, 2012.

## PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

- 1. Vrsta studija:** Poslijediplomski specijalistički studij
- 2. Naziv studija:** Ljudski resursi i društvo znanja
- 3. Naslov rada:** Utjecaj stilova vodstva na upravljanje promjenama
- 4. UDK:** \_\_\_\_\_
- 5. Znanstveno područje:** Društvene znanosti
- 6. Znanstveno polje:** Ekonomija
- 7. Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment
- 8. Fakultet na kojem je rad obranjen:** Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković”

## POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

- 1. Povjerenstvo za ocjenu teme:**
  - Izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić, predsjednica povjerenstva
  - Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, članica
  - Doc. dr.sc. Tamara Floričić, članica

**Datum prihvatanja teme:** 23. srpnja 2020.  
**Mentor:** Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac
- 2. Povjerenstvo za ocjenu rada:**
  - Izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić, predsjednica povjerenstva
  - Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, članica
  - Doc. dr.sc. Tamara Floričić, članica
- 3. Povjerenstvo za obranu rada:**
  - Izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić, predsjednica povjerenstva
  - Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, članica
  - Doc. dr.sc. Tamara Floričić, članica

**Datum obrane rada:** 7. siječnja 2021.

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja</b> .....	7
<b>1.3. Znanstvene metode, izvori i metoda prikupljanja podataka</b> .....	7
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	8
<b>2. VODSTVO</b> .....	9
<b>2.1. Menadžment, vodstvo i promjena</b> .....	9
<b>2.2. Definiiranje vodstva</b> .....	10
2.2.1. <i>Elementi vodstva</i> .....	12
2.2.2. <i>Ključne varijable u teorijama vodstva</i> .....	13
2.2.3. <i>Temeljni pristupi vodstvu</i> .....	14
2.2.4. <i>Vodstvo i moć</i> .....	22
<b>2.3. Transakcijsko vodstvo</b> .....	26
2.3.1. <i>Uvjetno nagrađivanje</i> .....	27
2.3.2. <i>Upravljanje prema iznimkama: aktivno i pasivno</i> .....	27
2.3.3. <i>Laissez-Faire</i> .....	28
<b>2.4. Transformacijsko vodstvo</b> .....	28
2.4.1. <i>Idealizirani utjecaj</i> .....	29
2.4.2. <i>Inspirativna motivacija</i> .....	30
2.4.3. <i>Intelektualna stimulacija</i> .....	30
2.4.4. <i>Individualizirana briga</i> .....	30
2.4.5. <i>Tamna strana transformacijskog vodstva</i> .....	31
<b>3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA</b> .....	32
<b>3.1. Pojmovno definiranje organizacijskih promjena</b> .....	32
3.1.1. <i>Vrste organizacijskih promjena</i> .....	33
3.1.1. <i>Promjene s obzirom na intenzitet</i> .....	37
3.1.2. <i>Morganove organizacijske metafore</i> .....	38
<b>3.2. Ključne uloge vođa za uspješne promjene</b> .....	43
3.2.1. <i>Sponzori</i> .....	44

3.2.2. Podržavatelji sponzora.....	44
3.2.3. Pokretači (agenti) promjena .....	44
3.2.4. Izvršitelji promjena.....	45
3.2.5. Zagovornici promjena.....	45
3.2.6. Mete promjene .....	45
<b>3.3. Različiti pristupi upravljanju promjena .....</b>	<b>46</b>
3.3.1. Lewinov trostupanjski model.....	46
3.3.2. Burkeov model upravljanja promjenama .....	48
3.3.3. Kotterov osmostupanjski model uvođenja promjena .....	49
3.3.4. Beckard & Harris formula za promjenu.....	51
3.3.5. Akcijsko istraživanje .....	52
3.3.6. Organizacijski razvitak .....	53
3.3.7. Nudge teorija (teorija poticanja).....	54
<b>3.4. Koraci za provođenje promjena .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5. Utjecaj promjena na pojedince.....</b>	<b>56</b>
3.5.1. Odgovor i reakcije na promjene.....	57
3.5.2. Otpor promjenama.....	61
3.5.3. Potpora zaposlenicima u procesu promjena.....	66
3.5.4. Faze osobne promjene po Fisheru.....	70
<b>3.6. Stres zbog organizacijskih promjena .....</b>	<b>71</b>
3.6.1. Izvori stresa .....	72
3.6.2. Posljedice stresa .....	74
3.6.3. Učinkovito upravljanje stresom.....	74
<b>3.7. Izazovi za vodstvo u procesu promjena.....</b>	<b>76</b>
3.7.1. Kreiranje učećih organizacija .....	77
3.7.2. Poticanje inovacija.....	78
3.7.3. Razvijanje i njegovanje organizacijske klime i kulture .....	79
3.7.4. Novi pristupi procesima i tehnologijama rada .....	80
<b>3.8. Nužni zahtjevi za uspješnu promjenu .....</b>	<b>81</b>
<b>4. VEZA STILOVA VODSTVA I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U ORGANIZACIJI .....</b>	<b>82</b>
<b>4.1. Konceptualni model utjecaja vodstva na upravljanje promjenama .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2. Pregled dosadašnjih istraživanja.....</b>	<b>83</b>
4.2.1. Teorijsko utemeljenje hipoteza .....	84

4.2.2. Empirijsko istraživanje povezanosti odnosnih kategorija .....	86
<b>5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>90</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	90
5.2. Opće karakteristike uzorka .....	92
5.3. Rezultati istraživanja .....	92
5.3.1. Deskriptivni rezultati uzorka .....	93
5.3.2. Stilovi vodstva u istraživanoj organizaciji.....	96
5.3.3. Spremnost organizacije na promjene u istraživanoj organizaciji.....	102
5.3.4. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza .....	104
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>112</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>114</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>121</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>122</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>123</b>
<b>POPIS PRILOGA .....</b>	<b>124</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>128</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>129</b>

# 1. UVOD

Vodstvo i promjene su prisutne u civilizaciji od samih začetaka, bez obzira na to što su se tijekom povijesti nazivale i poimale drugačije nego što je to slučaj u suvremenom dobu. Utjecaj vodstva je jedan od ključnih elemenata koji definira uspjeh svih vrsta organizacija, neovisno o njihovoj veličini i organizacijskom obliku. Gledajući unazad, vodstvu se pristupalo na različite načine, te su različiti pristupi iznjedrili i različite teorije i prakse koje obrađuju tu temu, a u ovom radu poseban osvrt će se staviti na transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Uz odabir odgovarajućeg stila vodstva, pred organizacije koje žele biti efikasne se nameće i potreba za prepoznavanjem različitih vrsta promjena koje se događaju u organizaciji kao i definiranje odgovarajućih pravilnih koraka za kvalitetno upravljanje promjenama. Imajući u vidu navedeno, definira se znanstveni problem istraživanja: utvrđivanje postojanja veze između utjecaja stilova vodstva i upravljanja promjenama u poduzeću.

Predmet istraživanja ovog rada je modelirati i definirati prirodu međusobne veze utjecaja različitih stilova vodstva i načina na koji se upravlja promjenama u organizaciji, istraživanje i utvrđivanje prevladavajućeg stila vodstva u promatranim organizacijama, vrstama promjena u organizacijama, te utvrđivanje rezultata koji se pojavljuju iz tog odnosa. Uzorak istraživanja čine zaposlenici dviju izabраниh organizacija, trgovačkih društava s ograničenom odgovornošću iz Istarske županije. Društva imaju između 35 i 50 zaposlenih.

## 1.1. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja

Tema istraživanja je utjecaj stilova vodstva na upravljanje promjenama. Istraživački problem glasi: Utječe li i kako transformacijski stil vodstva na upravljanje promjenama? Utječe li i kako transakcijski stil vodstva na upravljanje promjenama? Imajući u vidu opisani Istraživački problem i predmet, određeni su svrha i ciljevi istraživanja. Svrha istraživanja jest istražiti fenomen stila vodstva na određenom uzorku, konceptualizirati odnose između određenih odabranih varijabli i donijeti zaključak o faktorima koji utječu na upravljanje promjenama, a vezani su uz stil vodstva. Ciljevi rada su:



- istražiti, analizirati i sistematizirati teorijska znanja o stilovima vodstva i njihovim utjecajem na upravljanje promjenama,
- identificirati čimbenike promjena na koje stil vodstva ima utjecaj, odnosno
- istražiti utjecaj stila vodstva na vrstu promjena
- istražiti utjecaj stila vodstva na način provođenja promjena
- istražiti utjecaj stila vodstva na razinu razumijevanja potreba za uvođenjem promjena
- razviti model povezanosti utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama na temelju istraživanja za stolom i istraživanja na uzorku te opisati rezultate istraživanja
- dati preporuke za daljnji rad iz ovog područja.

Uzevši u obzir sve ranije navedeno artikulirana je glavna hipoteza rada:

### **H1: Stil vodstva utječe na upravljanje promjenama**

Vodstvo, kao i same promjene, postoje od kada postoji i čovjek sa svojim navikama. Kroz povijest su se mijenjale navike ljudi i oblici ponašanja i sukladno tome je dolazilo i do promjena u vodstvu i u pristupu proučavanja vodstva. Proučavanjem literature može se zaključiti da je na temu vođenja i vodstva napisano puno različitih tekstova, što knjiga, što članaka. Također se može naći bogata ponuda praktičnih radionica i programa koji se bave izučavanjem ove teme. Ono što je sigurno je da je tema više nego zanimljiva, promatra ju se intenzivno i proučava sa znatiželjom već dugi niz godina, a unatoč tome i dalje ostaje enigmom i predmetom interesa mnogih proučavanja i tumačenja. Teško je, gotovo nemoguće, dati jednoznačnu definiciju vodstva. Northouse (2013., str.6.) vodstvo definira kao „proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“. Pristup vodstvu je prošao mnoge transformacije kroz povijest, od onog kod kojeg se vodstvu pristupalo prema karakteristikama vođa, osobinama i ponašanju do vodstva temeljenog na ovlastima, vrsti orijentiranosti vođe, preko situacijske teorije vodstva, pa sve do novijih pristupa vodstvu. U teorijama suvremenog pristupa vodstvu transformacijsko i transakcijsko vodstvo, kao i upravljanje promjenama, zauzimaju važnu ulogu, te je na njih stavljen i fokus ovog rada, odnosno rad se bavi istraživanjem utjecaja transformacijskog i transakcijskog vodstva na upravljanje promjenama. Transformacijskom vodstvu se ne samo u literaturi, nego i u suvremenim poslovnim procesima pridaje velika važnost, a

kako bi se čim jasnije istaknule njegove prednosti u ovom će ga se radu uspoređivati sa transakcijskim vodstvom koje mu je naizgled gotovo pa čista suprotnost. Kako zbog važnosti transformacijskog i transakcijskog vodstva u suvremeno doba, tako i zbog zastupljenosti u suvremenim organizacijama, ova dva stila vodstva predmet su empirijskog dijela istraživanja u radu. Promatrajući prednosti transformacijskog vodstva nad transakcijskim vodstvom polazna je pretpostavka da transformacijsko vodstvo pozitivno djeluje na upravljanje promjenama. Burns (1978.) prema Alqatawenh (2018.) iznosi da je transformacijsko vodstvo sposobnost učinkovitog nošenja sa promjenama koje zahtijeva da se ponašanje vođe uskladi sa radom organizacije. Artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija su prema Podaskoffu et al. (1990.) skupine po kojim se procjenjuju komponente transformacijskog stila vodstva. Četiri komponente transformacijskog vodstva kojima se postiže izvrsnost su prema Avolio i Bass (2002.): idealizirano vodstvo, individualizirano razmatranje, intelektualna stimulacija i inspirativna motivacija. Transakcijsko vodstvo, različito od transformacijskog, sklonije je ustaljenim procedurama nego promjenama, planiranju, povezanosti s drugim funkcijama, izricanju kazni i dijeljenju nagrada. Moglo bi se reći da je transformacijsko vodstvo, vodstvo za suvremeno doba, za ovo stoljeće, a Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str.508.) navode: „Prema Burnsu transformacijsko vodstvo izaziva postojeće stanje i čuva srce i dušu sudionika, koji imaju novu viziju i rade kako bi učinili da se nešto dogodi. Transformacijsko vodstvo podrazumijeva da se jedna ili više osoba brinu o tome da vođe i sljedbenici podižu jedni druge na višu razinu motivacije i moralnosti.“ Kreitner i Kinicki (1989.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić.(2008., str 216.) govore da su u „modernom životu organizacije sigurne samo stalne promjene“. Govoreći o promjenama treba naglasiti da je nužno voditi računa o trenutku kada se promjena provodi kao i samoj vrsti promjene koju je potrebno provesti, da bi one bile svrsishodne za organizaciju. Bitnu ulogu u provođenju promjena ima i razumijevanje zaposlenih o potrebi za uvođenjem promjene u organizaciji, kao i načinu provođenja određene promjene. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić ( 2008.), a koju sintezu o vrstama promjena je napravio Daft (1992.), četiri su vrste promjena u organizaciji: tehnološke, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne i sustavne promjene i promjene ljudi. Organizacije koje posluju na tržištu, a koje žele ostati konkurentne te opstati i biti lideri, prepoznaju važnost brzog

odgovora na tržišne zahtjeve. Na tom putu se susreću s potrebama za uvođenje promjena raznih vrsta u svom poslovanju, kao i sa činjenicom da se uz promjenu treba vezati i odgovarajući stil vodstva a kako bi promjena bila efektivna. Promjene mogu obuhvatiti organizacijsku strategiju, ciljeve, organizacijsku kulturu i imaju utjecaja na viziju i misiju organizacije. Oreg, Vakola i Armenakis (2011.) prema Holten i Brenner (2015.) navode da transformacijsko vodstvo pozitivno korelira sa uspješnim uvođenjem promjene. Transakcijsko vodstvo odgovara onoj organizacijskoj situaciji koja održava *status quo* i ostvaruje specifične ciljeve, a kako kažu Gersick (1994.) prema Holten i Brenner (2015.) i zaključuju da je transformacijski stil vodstva pozitivno procijenjen od strane sljedbenika, dok transakcijski stil vodstva nije pozitivno procijenjen od strane sljedbenika. Prema Appelbaum et al. (2015.) variranje stupnjevima transakcijskog, transformacijskog i stila vodstva orijentiranog ka promjenama je ključ uspješnog provođenja održive organizacijske promjene. Što zbog važnosti transformacijskog i transakcijskog vodstva u suvremeno doba, što zbog zastupljenosti istih u suvremenim organizacijama, fokus empirijskog istraživanja je stavljen na ova dva stila vodstva.

U ovom radu se postavljaju **pomoćne hipoteze:**

### **H1a: Stil vodstva utječe na vrste promjena koje organizacija provodi**

Promjene u organizaciji, evolucijske ili revolucijske, planirane u većoj ili manjoj mjeri, postupne ili radikalne, inkrementalne ili kvantne, su stalne u organizaciji. Stil vodstva se treba prilagođavati kako bi se odgovorilo na izazove koje pred organizacije stavlja moderno doba u smislu prilagodbe tehnoloških procesa, odgovora na tržišne zahtjeve kreiranjem i isporučivanjem odgovarajući, traženih, proizvoda i usluga i dr. Na svaku promjenu u organizaciji utječe vodstvo organizacije i samim time se i stil vodstva koji je prevladavajući prelijeva na promjene i utječe na vrste promjena koje organizacija provodi. Milleru (2010.) prema Al-Ali et al. (2017.) navodi da su uvjerenja vodstva za proces upravljanja promjenama, kao i snažno vodstvo, ključni za uspjeh glavne promjene. Prema Aryani i Hidayati (2018.) transformacijsko vodstvo ima pozitivan utjecaj na inovativno ponašanje. Takvo ponašanje utječe i na pronalaženje boljih načina za obavljanje posla, kako bi ga se obavljalo na nove i originalne načine uz poboljšanje uobičajenih načina rada.

## **H1b: Stil vodstva utječe kod zaposlenika na razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena**

Niz aktivnosti kojima se iz sadašnjeg može doći u novu točku ravnoteže koja bi predstavljala poboljšanu situaciju za organizaciju interpretira se kao promjena. Promjene mogu biti uspješne samo ako ih se na pravilan i odgovarajući način komunicira, što ovisi o stilu vodstva. Razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena utječe i na samu pojavu otpora promjenama u organizaciji, te bi se jasnom i transparentnom komunikacijom o potrebi za uvođenjem promjena trebalo utjecati i na razinu razumijevanja potrebe za istim, te na smanjenje otpora od strane zaposlenika. Prema Aleksić (2014., str.19.): „brojni autori daju upute kako je nužno mijenjati organizaciju, međutim, malo je onih koji analitički gledaju i koji su više zaokupljeni s tim što poduzeće treba napraviti“. Griffith-Cooperu i Kingu (2007.) prema Al-Ali et. al (2017.) iznose da promjena vodstva može utjecati na prihvaćanje promjene i smanjiti otpor zaposlenika promjenama, vodeći prema suradnji između vođa i zaposlenika, a kako bi zajedno konstruirali promjenu. Prema Al-Ali et. al (2017.) promjena vodstva će pozitivno i značajno utjecati na upravljanje promjenama u organizaciji. Stilovi vodstva, svaki za sebe, imaju svoje prednosti i mane u odnosu na upravljanje promjenama kao i na razinu razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena, a prema Mansarayu (2019.) transformacijski stil vodstva može pomoći smanjenu otpora promjeni. Prema Stoffersu i Mordant-Dolsu (2015.) vođenjem dobrim primjerom menadžer ima pozitivan utjecaj na spremnost zaposlenika na promjene i menadžer ima glavnu ulogu u prihvaćanju promjena od strane zaposlenih u organizaciji.

## **H1c: Stil vodstva utječe na način provođenja promjena**

Ovisno o stilu vodstva i karakteristikama samog vođe promjene se mogu provoditi na različite načine i sa različitih razina u organizaciji. Promjene je moguće provoditi „od gore prema dolje“ ili „od dolje prema gore“. Osim o samom stilu vodstva način uvođenja promjena ovisi i o tome kako su sljedbenici procijenili potrebu za uvođenjem promjena i njihovoj spremnosti na promjene. U ulozi pokretača i/ili izvršitelja promjena se mogu naći srednji i/ili vrhovni menadžment. Vođenje primjerom, prilagodba situaciji, motiviranje sljedbenika, spremnost na suradnju i međusobno uvažavanje, fleksibilnost i transformacija vođa su karakteristike i vještine koje je potrebno koristiti kako bi se

uvele i zadržale promjene koje vode ostvarenju ciljeva organizacije. Ovisno s koje razine se promjena pokreće i tko je izvršava, pojavljuju se i reakcije sljedbenika na promjene. Iz toga se zaključuje da su moguće različite kombinacije razina pokretanja i izvršavanja promjena. Prema Heyden et al. (2017.): promjena koja je pokrenuta i izvršena od strane vrhovnih menadžera negativno je povezana s podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane vrhovnih menadžera i izvršena od strane menadžera srednje razine pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane menadžera srednje razine i izvršena od strane vrhovnih menadžera pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane menadžera srednje razine i izvršena od strane menadžera srednje razine pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika. Promjene se mogu pokretati i s najniže razine menadžmenta ili dijela organizacije, te je i o tome potrebno voditi računa kod usklađivanja stila vodstva s upravljanjem promjenama. Prema Andersonu (2016.) pristup upravljanju promjenama „od gore prema dolje“ je odgovarajući u trenucima krize, dok je pristup upravljanju promjenama „od dolje prema“ gore više odgovarajući onda kada se traži inoviranje. U svakom slučaju, uspjeh donosi samo odgovarajuća kombinacija ovih dvaju pristupa. Transformacijski vođe u svom pristupu su spremniji na pristup upravljanju promjenama „od dolje prema gore“, kada to situacija dozvoljava, od transakcijskih vođa. Prema Ogunlayi i Brittonu (2017.) da bi promjena velikih razmjera bila uspješna, sve se više zagovara da se moraju kombinirati prednosti pristupa „od gore prema dolje“, poput središnje koordinacije i korištenja združenih resursa, sa pristupom „od dolje prema gore“ u kojem timovi na terenu preuzimaju kontrolu i vlasništvo nad procesom provedbe.

Nema izgovora za ignoriranje mnogo ozbiljnijih i obeshrabrujućih izazova s kojima se organizacije i oni koji upravljaju njima, da ne spominjemo svijet kao cjelinu, trebaju suočiti u nadolazećim dekadama, prema Burnesu (2017.), stoga je na vještinama vođa da prilagode i odaberu odgovarajući stil vodstva u datom trenutku, a putem kojeg će pozitivno utjecati na upravljanje promjenama.

## **1.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja na temu stilova vodstva i upravljanja promjenama su mnogobrojna, i razmatrana i opisivana od mnogobrojnih autora, no na temu utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama u Hrvatskoj ne nalazimo radove koji to detaljno opisuju. Postoji više radova koji opisuju stilove vodstva, kao i radova koji se odnose na upravljanje promjenama, no prema autorici dostupnim podacima niti jedan ne obuhvaća temu u cijelosti na način kako je prikazano u ovom predmetu istraživanja. Istraživanje koje posebno vrijedi istaknuti je ono u kojem je ispitan utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji (Pomper i Malbašić, 2016.)

## **1.3. Znanstvene metode, izvori i metoda prikupljanja podataka**

Za potrebe istraživanja i prezentiranje rezultata istog koristit će se metode koje će u cijelosti popratiti analizu obrađenog sadržaja i informacija, dobivenih teorijskim i empirijskim istraživanjem, kao i konkretne rezultate provedenog istraživanja. Metode koje će se koristiti u radu se dijele na empirijske (*field* metode) i kabinetske (*desk* metode) istraživanja. Najvažnije korištene kabinetske metode su pregledavanje sekundarnih izvora i podataka, tj. pregledavanje prethodno provedenih istraživanja i izviđajno istraživanje, a kako bi se na čim jasniji način prikazale prethodno istraživane poveznice između stilova vodstava i upravljanja promjenama.

Za prikupljanje primarnih podataka korišteni su podatci prikupljeni anketnim istraživanjem, prikupljanjem podataka kroz anketni upitnik. Obrada konkretnih podataka dobivenih prikupljanjem podataka kroz anketni upitnik i statističke metode spadaju u empirijske metode.

Temeljne znanstvene metode korištene u ovom radu su metoda indukcije i dedukcije, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metode apstrakcije i konkretizacije, povijesna metoda i metoda komparacije. Razne statističke metode, deskriptivna i inferencijalna korištene su za analizu podataka prikupljenih iz istraživanja provedenog pomoću anketnog upitnika. Statističke analize napravljene su korištenjem IBM SPSS-a, statističkog programa za društvene znanosti.

U radu će se koristiti odgovarajuća domaća i strana literatura, znanstveni i stručni članci.

## 1.4. Struktura rada

Razrada problema, svrha i postavljeni ciljevi istraživanja definirali su strukturu rada, na način da je sadržaj ovog rada prikazan u šest dijelova koji su međusobni povezani u jednu cjelinu.

U prvom dijelu, **Uvodu**, formulira se se problem istraživanja, navode svrha i ciljevi, ocjena dosadašnjih istraživanja, opisuju znanstvene metode, izvori i metoda prikupljanja podataka i prikazuje struktura rada.

Drugi dio, **Vodstvo**, detaljno opisuje menadžment i vodstvo, odnos moći i vodstva, osobine i ponašanje vođe. Definišu se transakcijsko i transformacijsko vodstvo sa pripadajućim im odrednicama, kao i tamna strana transformacijskog vodstva. Prikazuju se i uloge u suvremenom vodstvu.

U trećem dijelu, **Upravljanje promjenama**, pojmovno se definiraju organizacijske promjene, opisuje koje su ključne uloge vođa za uspješne promjene i različiti pristupi upravljanju promjenama. Detaljno se opisuju koraci za provođenje promjena, stres zbog organizacijskih promjena, kao i izazovi za vodstvo u procesu promjena, sa osvrtom na nužne zahtjeve za uvođenje promjena.

**Veza stilova vodstva i upravljanja promjenama** u organizaciji je naslov četvrtog dijela, u kojem se opisuje konceptualni model utjecaja vodstva na upravljanje promjenama i prikazuje pregled dosadašnjih istraživanja. Opisano je teorijsko utemeljenje hipoteza i empirijsko istraživanje povezanosti odnosnih kategorija.

U petom dijelu, **Rezultati empirijskog istraživanja**, opisuje se metodologija istraživanja i opće karakteristike uzorka, i daje pregled općenitih podataka o trgovačkim društvima u kojima se provodilo istraživanje, kao i stilovi vodstva i spremnost organizacija na promjene u istima.

**Zaključak**, kao posljednji dio cjeline, pokazuje do kojih se rezultata i zaključaka došlo istraživanjem i obradom teme ovog rada, i definira preporuke za buduća istraživanja, promatrajući postavljene ciljeve i hipoteze istraživanja.

## **2. VODSTVO**

Vodstvo, unatoč činjenicama da je prisutno od pamtivijeka i da ga se znanstveno istražuje od početka dvadesetog stoljeća, još uvijek nije dobilo jednoznačnu definiciju. To je i razumljivo budući da je pod stalnim utjecajem društveno-ekonomskih fenomena i pojava, kao i znanstvenih spoznaja koje su podložne redovitim i kontinuiranim promjenama. Jedna je od osnovnih funkcija menadžmenta.

### **2.1. Menadžment, vodstvo i promjena**

Menadžment se može promatrati i sa stajališta ljudskih aktivnosti i sa znanstvenog stajališta, te kao općenita i kao specifična aktivnost. Elemente menadžmenta može se prepoznati još u aktivnostima prvobitne zajednice. Mijenja se usporedno sa razvojem ljudskog društva, a na taj način se i njegove funkcije razvijaju i diferenciraju. Danas se posebno razlikuju upravljačke komponente od samog izvršenja neke određene aktivnosti i samim tim se javila potreba za specifičnim određivanjem i definiranjem pojma menadžmenta. Nemoguće je precizno odrediti broj definicija menadžmenta, no zajedničko im je da je usmjeren na ljude i zajedničko ostvarivanje ciljeva.

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) menadžment se može definirati kao: proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija, funkcija u organizaciji i nositelj određenih funkcija.

Jedan od pojmova kojeg je nemoguće jednostavno i jednoznačno definirati, a također postoji oduvijek, iako mu se ozbiljnije u znanstvenim krugovima pristupa od sredine dvadesetog stoljeća, jest pojam vodstva. Razni autori spominju različite definicije vodstva, a u određenom broju njih se ponavljaju pojmovi utjecaja na druge i osobnosti vođe. Price (2004.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) vodstvo definira kao određivanje smjera i motiviranje ljudi snagom svoje osobnosti. Veoma je složen pojam koji je teško precizno definirati i izazov je opisati ga, no svakako je potrebno naglasiti da uglavnom ovisi o osobinama vođe i da o samom vodstvu ovise i organizacijska klima i poslovni rezultati organizacije. Za uspjeh vođe su ključne sposobnosti, prilagodba na nove okolnosti i razumijevanje sljedbenika. Takvim pristupom osigurava, utječući na ljude, da kao grupa ostvare zajedničke ciljeve.



Gordon et al. (1990.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je glavna razlika između menadžmenta i vodstva u fokusu. Menadžment se više bavi procedurama i rezultatima, stvarima, dok se vodstvo više bavi samim ljudima i njihovom međusobnom interakcijom i uspostavljanjem međusobnih odnosa i upravljanja njima.

Zajedničko književnicima i znanstvenicima je poimanje promjene, a to je da je promjena jedina konstanta, sveprisutna i stalno prisutna. Proučavanjem promjena se bavilo oduvijek, a promatrajući promjene iz konteksta znanosti i upravljanja organizacijskim promjenama, može se reći da je prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) uspješno provođenje promjena jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta. Na menadžmentu je da se uoči potreba za uvođenjem promjene i odabere odgovarajuća vrsta promjene, a odabirom odgovarajućeg stila vodstva se utječe kako na brzinu provođenja promjena, tako i na smanjenje otpora promjenama.

## **2.2. Definiranje vodstva**

Iako organizacijska i osobna uspješnost u velikoj mjeri ovisi o utjecaju vodstva, do danas nije određena općeprihvaćena i jedinstvena definicija pojma vodstva. Zbog složenosti problematike kojom se vodstvo bavi, a najviše zbog toga jer se vodstvo svodi na odnos i izravno ovisi o karakteristikama pojedinca i o njegovoj osobnosti, javlja se problem u definiranju i jednoznačnom određivanju vodstva. Vodstvo je ne samo osobnost, nego i proces, i vještina i sposobnost utjecaja na druge kako bi dali najbolje od sebe i ostvarili zajednički cilj, i određivanje smjera i motiviranje, i odnos da drugim ljudima i mnogo više od svega navedenog. Teško je jasno definirati što je vodstvo, no u organizacijama u kojima nedostaje pravo vodstvo se to osjeti i vidi. O vodstvu se uči stjecanjem iskustva i protekom vremena.

Vodstvo se na znanstvenoj razini počinje proučavati početkom 20. stoljeća, i do danas je prošlo nekoliko ciklusa u kojima se fokus stavljao na različite elemente vodstva. Svaki od tih ciklusa je na neki način utjecao na formiranje zaključka donesenog u 21. stoljeću, a to je da ne postoji jedinstvena definicija kako samog vodstva tako niti dimenzija koje ga definiraju.

Mnogi teoretičari su suglasni da je definicija vodstva koliko i teoretičara koji o njemu govore, što je u skladu sa Stogdillovom konstatacijom u kojoj se iznosi da je toliko mnogo definicija vodstva koliko i osoba koje su pokušale definirati taj koncept. Schein (1992.) prema Yuklu (2013.) navodi da je vodstvo sposobnost iskoraka iz (organizacijske) kulture i začetka procesa evolucijske promjene, koji pridonose prilagodbi. „Vodstvo nije samo vođa koji djeluje i skupina sljedbenika koji reaguju na mehanički način, već složen društveni proces u kojem su ključna značenja i tumačenja onoga što se kaže i čini.“ Alvesson (2002., str.94.)

Pregled nekih definicija vodstva je dan u Tablici 1.:

**Tablica 1.** Pregled definicija vodstva

Autor, godina	Definicija vodstva
Koontz, H., Wehrich, H.(1988.)	...utjecaj, umijeće ili proces utjecaja na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom ostvariti ciljeve grupe.
Lewis, prema Denton, J. (1998.)	...socijalni proces koji uključuje određivanje ciljeva određene grupe, motivirajuće ponašanje radi istraživanja tih ciljeva, utječući na mišljenje i ponašanje grupe.
Lussier, R.N, Achua, C.F. (2004.)	...proces utjecaja vođe i sljedbenika kako bi se postigli ciljevi organizacije kroz promjene.
Price, A. (2004.)	...određivanje smjera i motiviranje ljudi snagom vlastite osobnosti.
Shastri, Shashi Mishra & Sinha (2010.) & Keskes (2014.)	...odnos između pojedinca i skupine na temelju zajedničkog interesa koji se ponašaju prema uputama vođe.
Amanchukwu, R. N., Stanley, J. G., & Ololube, N. P. (2015.)	...sve o preuzimanju vlasništva i odgovornosti usmjerenih na postizanje krajnjeg cilja primjenom raspoloživih resursa i osiguravanjem kohezivne organizacije u kojoj pojedinac utječe na grupu kako bi postigao zajednički cilj.
Wehrich, Cannice, M.V., & Koontz, H, (2008.); Ameen, Almari, & Isaac (2018.)	...jedna od najznačajnijih grana upravljanja.

Izvor: autorica

Gostick i Elton (2009.) navode da su oni menadžeri koji su postigli izvrsne rezultate od strane svojih zaposlenika bili procijenjeni kao oni koji su jaki u tzv. četiri osnovna područja vodstva: postavljanje ciljeva, komunikacija, povjerenje i odgovornost.

### *2.2.1. Elementi vodstva*

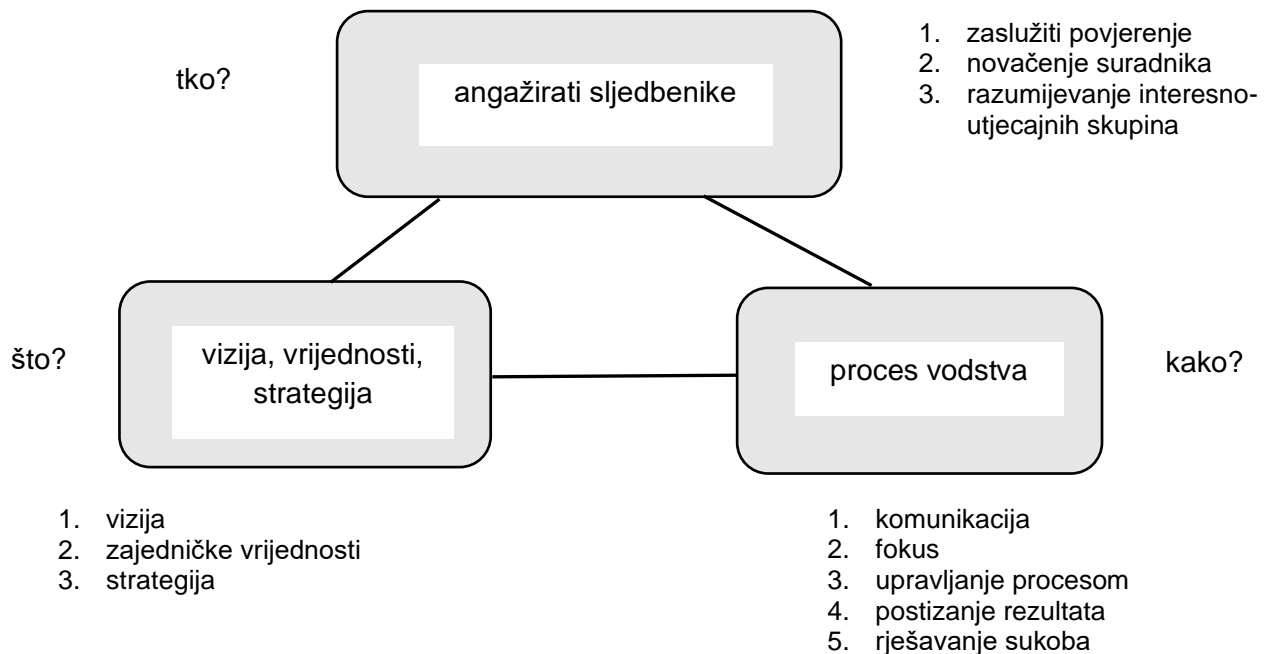
Elementi vodstva, kao i samo vodstvo, se definiraju na mnogo različitih načina. Neki od elemenata vodstva su: osobnost, sljedbenici, vođa, okolina u kojoj se nalaze kako vođa tako i sljedbenici, sama organizacija u kojoj se promatra vođu i sljedbenike, situacija u kojoj ih se promatra.

Prema Northouseu (2010.) unatoč mnoštvu načina na koje je vodstvo idejno konceptualizirano, sljedeće komponente mogu se identificirati kao zajedničke osnovne sastavnice tog fenomena : (a) vodstvo je proces, (b) vodstvo uključuje utjecaj, (c) vodstvo se pojavljuje u grupama, (d) vodstvo uključuje zajedničke ciljeve.

Ne umanjujući važnost niti jednog elementa vodstva, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) čini se da je najvažniji element odnos vođe i sljedbenika. Budući se radi o dvosmjernoj komunikaciji i procesu, očito je da se radi i o međusobnom utjecaju, kako vođa na sljedbenike, tako i obrnuto.

Sikvica et al. (2008.) prema B.A. Pasternack i A.J. Viscio elemente vodstva prikazuju kao na Slici 1.:

**Slika 1.** Elementi vodstva



Izvor: prilagodila autorica prema SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 472.

Vođe, oni koji su i treneri i mentori, modeli za učenje, koordinatori, dizajneri, upravitelji, i učenici i učitelji i još mnogo više od toga, uglavnom preuzimaju inicijativu za stupanje u međusobni odnos sa sljedbenicima. Govoreći o ovim dvjema ulogama potrebno je naglasiti da ih treba promatrati i u kontekstu određene situacije i organizacije u cjelini, jer je moguće da se ista osoba nađe i u jednoj i u drugoj ulozi istovremeno. Vođa u jednom dijelu organizacije istovremeno može biti i sljedbenik u odnosu na drugi dio organizacije.

### 2.2.2. Ključne varijable u teorijama vodstva

Govoreći o pokušajima pojašnjavanja što čini osnovu vodstva, pri čemu se koriste razni termini za to, zapravo se misli na teorije vodstva. Nemoguće je definirati jedinstvenu teoriju vodstva ili bilo koju od definiranih promatrati odvojeno, budući se svaka nova teorija, koja se definirala tijekom proučavanja teorije menadžmenta, na neki način vezuje na prethodne, obogaćuje ih nekim novim spoznajama i dimenzijama, te tako nastaju nove teorije vodstva. Veliki broj autora se slaže da je uz teorije vodstva vezano nekoliko varijabli: osobine i karakteristike vođe, karakteristike sljedbenika, situacija i

uvjeta u kojima se nalaze, okoline i utjecaja kojima su izloženi. Zbog svega toga, a kako bi se dao kvalitetan odgovor na teorije vodstva, potrebno je razne teorije vodstva promatrati na način da se osvrne na svaku od postojećih. Handy (1995.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navodi da postoje tri glavna pristupa vodstvu, a to su teorija karakteristika osobe, teorije stila vodstva i situacijske (kontigencijske) teorije.

Prema Yuklu (2013.) tri su ključne varijable u teorijama vodstva:

1. Osobine vođe: osobine (motivi, osobnost), vrijednosti, integritet i moralni razvoj, povjerenje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje vodstva, taktika utjecaja, ovlasti prema sljedbenicima, mentalni modeli (uvjerenja i pretpostavke)
2. Karakteristike sljedbenika: osobine (potrebe, vrijednosti, samo-koncepti), povjerenje i optimizam, vještine i stručnost, ovlasti prema vođi, identifikacija s vođom, predanost zadatku i napor, zadovoljstvo poslom i vođom, suradnja i uzajamno povjerenje
3. Karakteristike situacije: vrsta organizacijske jedinice, veličina organizacijske jedinice, moć položaja i autoritet vođe, struktura zadataka i složenost, organizacijska kultura, nesigurnost i promjene u okolišu, vanjske ovisnosti i ograničenja, nacionalne kulturne vrijednosti.

Ključne varijable su međusobno neovisne. Jedna od osnovnih zadaća vodstva je pronaći ravnotežu između njih i prilagođavati je situaciji, budući da odnos između varijabli određuje uspjeh ili neuspjeh vodstva u nekoj specifičnoj situaciji.

### *2.2.3. Temeljni pristupi vodstvu*

U tri temeljna pristupa vodstvu spadaju vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođa i kontigencijski pristup.

Teorija temeljena na osobinama vođe razvija se 50-ih godina 20. stoljeća. Temeljna pretpostavka ovog pristupa je da se vođe rađaju, a ne stvaraju, i kao takva ima dosta pristaša i dosta kritičara. Sa tim stavom se tumačilo da postoje ljudi koji imaju prirodne predispozicije, osobine, a neki će reći čak i fizička obilježja, koje ih predodređuju za vođe. Temelji ove teorije zasnivaju na osobinama vođe. U literaturi se također susrećemo sa nazivima „teorije velikog čovjeka“ i „teorija velikih ličnosti“. Istraživanje osobina koje određuju ovaj pristup vodstvu je trajalo cijelo 20. stoljeće. Ključni radovi

koji su se bavili istraživanjem osobina su oni R. Stogdilla, iz 1948. i 1974.. Prema Yuklu (2013.) su početne zaključke iznesene u Stogdilovom radu (1974.) potvrdile i naknadne recenzije i meta -analize (Bass, 1990., 2008.; Judge et al., 2009.; Zaccaro, 2007). Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) najistaknutiji predstavnik teorije prema kojoj se vođe rađaju je Levicki, koji je došao do spoznaje da su gotovo svi uspješni vođe rođeni s posebnim talentom, i po njegovom mišljenju priroda je dominantan čimbenik koji utječe na ponašanje, karakteristike, inteligenciju i postignuće pojedinca. Samo neke od karakteristika koje su bitne za vođu, po ovom pristupu, su: inteligencija, inicijativa, samouvjerenost, entuzijizam, osobnost, orijentiranost na zadatak, energija, odlučnost, inicijativa, socijalna inteligencija... Iako su brojni radovi i istraživanja posvećeni istraživanju osobina ličnosti, nije definiran jedan jedinstven popis osobina vođa. Prema nekim autorima osobine koje određuju uspješnog vođu mogu se svrstati u skupine, tako da Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 482.) pišu :“Neki autori kao npr. Hellriegel i Slocum navode više skupina osobina koje određuju uspješnog vođu.

fizičke osobine	mladost, energičnost, ljepota, visina, stas itd
socijalna pozadina	obrazovanje u najboljim školama
osobne karakteristike	prilagodljivost, agresivnost, emocionalna stabilnost, dominantnost i samouvjerenost
socijalne karakteristike	šarmantnost, taktičnost, popularnost, kooperativnost
karakteristike u odnosu na zadatak	isticanje, prihvaćanje odgovornosti, inicijativnost

Teško bi se bilo složiti sa svim nabrojenim karakteristikama uspješnih vođa, a posebice s onima vezanim za fizičke osobine vođe.“ Teorije koje se temelje na fizičkim osobinama vođe je teško za prihvatiti, a posebno ako se uzmu u obzir povijesne činjenice koje govore o različitim tjelesnim karakteristikama poznatih i uspješnih vođa. Prema Northouseu (2010.) kod pristupa temeljenog na osobinama važno je spomenuti i emocionalnu inteligenciju (sposobnost razumijevanja emocija i primjene tog razumijevanja u životnim zadacima). Empatija je jedna od osnovnih komponenti emocionalne inteligencije, a Robbins i Judge (2009., str.403.) navode: „Kako je jedan vođa primjetio: „Brižni dio empatije, osobito u odnosu za ljude koji za vas rade, je to što potiče ljude da ostanu s vođom i kada postane teško. Sama činjenica da je nekome stalo najčešće se nagrađuje lojalnošću.“

Specifične osobine vođe vezane uz učinkovitost vodstva su prema Yuklu (2013.): visoka razina energije i tolerancija na stres, unutarnji lokus kontroliranja orijentacije, emocionalna zrelost, osobni integritet, društvena motivacija, umjereno visoka orijentiranost na postignuća, umjereno visoko samopouzdanje, umjereno niska potreba za pripadnosti.

Kada se govori o osobnostima ljudi, svakako je potrebno spomenuti i Petofaktorski model osobnosti, „Big Five“. Robbins i Judge (2009.) kao faktore Big Fivea navode: ekstrovertiranost, ugodnost, savjesnost, emocionalnu stabilnost i otvorenost prema iskustvu te da je ekstrovertiranost najvažnija osobina učinkovitih vođa više povezana sa stvaranjem vođa, a manje s njihovom učinkovitošću.

Yukl (2013.) tvrdi da se kao jedan od razloga 'neuspjeha' pristupa vodstvu temeljenog na osobinama vođe navodi nedovoljna usmjerenost na medijacijske varijable u uzročnom lancu učinaka vođe koje bi objasnile način na koji osobine ličnosti utječu na posredne organizacijske ishode.

Kako istraživanja usmjerena na osobine vođe nisu dala sve odgovore na pitanja vodstva, sredinom 20. stoljeća se razvio pristup vodstvu temeljen na ponašanju vođe, odnosno biheviorističke teorije. Kod te vrste pristupa naglašava se ponašanje vođe u odnosu sa sljedbenicima, što vođe rade, kakav im je stil. Za razliku od pristupa temeljenog na osobinama vođe, pobornici ovog pristupa smatraju da ponašanje nije urođeno, već da se ono može učiti i svladavati. To ima utjecaja i na oblikovanje organizacijskih edukacija i treninga „mekih vještina“ u koje spada i vodstvo. Prema Northouseu (2013.) kod ovog pristupa, osnovna podjela je na ponašanja usmjerena na zadatak i ponašanja usmjerena na odnose. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da se u okviru teorija u ponašanju sve istraživače može svrstati u dvije grupe: one koji se fokusiraju na stil vodstva (autokratski, demokratski, *laissez-faire* stila vodstva, vodstvo temeljeno na uporabi ovlasti, Likertovi sustavi vodstva, kontinuum vodstva) i one koji se u istraživanjima fokusiraju na ljude ili zadatke (studije Sveučilišta Michigan, Ohio, menadžerska mreža, studije Sveučilišta Harvard i teorija 3-D. Teoriji 3-D se uz brigu za ljude i zadatke dodaje i dimenzija efikasnosti. Ponašanja usmjerena na zadatak omogućavaju ostvarenje zadanih ciljeva, a ponašanja usmjerena na ljude i odnose pomažu sljedbenicima da prihvate sebe, druge i stanje u kojemu se nalaze. Budući da su oba pristupa vodstvu temeljenom na ponašanju vođa

međusobno povezani analizira ih se u istom kontekstu bez obzira na njihove različitosti, i poanta je u pojašnjavanju načina na koji vođe prilagođavaju ponašanje s ciljem utjecaja na sljedbenike, a sve kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Razvijaju se i razni upitnici primijenjenog stila vodstva, kao npr. Upitnik opisa ponašanja vođa (engl. *leader behavior description questionnaire* - LBDQ). Prema Northouseu (2013.) i Yuklu (2013.) temeljem rezultata istraživanja odnosno odgovora ispitanika su predložene dvije temeljne dimenzije tj. meta-kategorije vodstva: strukturirajuća ponašanja i brižna ponašanja.

Kako ni teorije vodstva temeljene na ponašanju nisu imale očekivane rezultate, u smislu identificiranja specifičnih ponašanja koja za rezultat daju uspješno vodstvo zaključuje se da se ne može odrediti jedinstven stil vodstva, i da njegovu uspješnost valja sagledavati ovisno o situaciji unutar koje se ono odvija. Iz toga su se razvili uvjeti za daljnji razvoj pristupa vodstvu.

Kontingencijski ili situacijski pristup je nastao kao rezultat zaključaka proizašlih iz mnogih ranijih istraživanja, i kada se došlo do zaključaka da ne postoji niti jedan stil vodstva jedinstven i odgovarajući za sve situacije. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str.496.) navode da: „Situacijske teorije vodstva u kontekstu vođenja treba shvatiti kao prilagođavanje stila vodstva odgovarajućoj situaciji. Onaj tko svoj stil vodstva ne može prilagoditi zahtjevima situacije, ne može biti uspješan vođa.“ Prilikom biranja odgovarajućeg pristupa vodstvu vođa mora biti svjestan međusobnog djelovanja čimbenika vezanih uz njega kao osobu, čimbenika vezanih uz njegove sljedbenike, kao i čimbenika vezanih uz situaciju u kojoj mora voditi. Nakon što su svi čimbenici razmotreni, vođa mora odlučiti koji će pristup upotrijebiti sa svojim sljedbenicima kako bi ishod bio najpovoljniji za njega, njegove sljedbenike i organizaciju u cjelini. Uspješan vođa mora se znati prilagoditi različitim situacijama i potrebama svojih sljedbenika, kako vezano uz različite zadatke koji su stavljeni pred organizaciju, tako i tijekom rješavanja pojedinih zadataka.

I kod ovog pristupa vodstvu se prema Yuklu (2013.) razvijaju dvije različite škole, tj. dva smjera istraživanja. Prvi je usmjeren na određivanje razine univerzalnosti procesa vodstva u različitim okruženjima, dok je drugi fokusiran na identificiranje situacijskih varijabli koje moderiraju odnos između atributa vođa (osobine i ponašanje) i



uspješnosti vodstva. Alexander (2005.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navodi da kod situacijskog pristupa vodstvu u igri nisu samo vođe, sljedbenici i situacija, nego se fenomen vodstva sastoji od tri dijela: vođe, interesno-utjecajnih skupina i okolnosti. Sve je to su skladu s vremenima koja se mijenjaju i okolnostima koje su u svakom vremenu drugačije. Robbins i Judge (2009.) razlikuju pet kontingencijskih pristupa: Fiedlerov kontingencijski model, situacijsku teoriju Herseya i Blancharda, recipročnu teoriju vodstva, model puta i cilja i model sudjelovanja u vodstvu.

Fiedlerov kontingencijski model, razvijen 1967. godine predstavlja prvi kontingencijski pristup vodstvu, koji sugerira da vođa ovisno o situaciji odabire svoj stil vodstva te o tome odabiru ovisi i uspješnost samog vodstva. Poznata je i pod nazivom teorija usklađenog vodstva, a dva najvažnija stila vodstva su: usmjereni na zadatak i usmjereni na odnose. Za potrebe mjerenje stila vodstva je razvijen upitnik o najmanje poželjnom suradniku (NPS) (engl. *least preferred coworker*). Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) ova teorija vodstva ima doprinos u tome što je autor prepoznao tri ključna faktora koji utječu na određivanje stila vodstva: odnos vođa-podređeni, struktura zadatka i pozicija moći vođe. Odnos vođa-podređeni obilježava ozračje i stupanj sigurnosti, povjerenje i lojalnosti podređenih prema vođi. Stupanj definiranosti zadatka, jasnoća zadatka i strukturiranost zadatka su elementi koji definiraju drugi faktor, strukturu zadatka. Iz pozicije moći vođe se prepoznaje količina autoriteta koja se izražava prema sljedbenicima nagrađivanjem ili kažnjavanjem, a iz jake pozicije moći je vođi lakše i pridobiti sljedbenike. Kombinacija triju čimbenika i dvaju stilova vodstva tvore prepoznatljivu „oktavu“, odnosno osam situacija u kojima se vođa može naći i ovisno o situaciji treba odabrati ona koji bi bio najbolji u datoj situaciji, tako da će negdje biti najuspješniji vođe okrenuti zadatku, a u nekoj drugoj situaciji vođe orijentirani na ljude, tj. odnose. Osnovna pretpostavke ove teorije je da su vođe usmjereni na ljude uspješni samo u umjereno povoljnim situacijama, dok su vođe koji su usmjereni na zadatak uspješni i u vrlo nepovoljnim i u vrlo povoljnim situacijama. Robbins i Judge (2009.) kažu da ako situacija zahtijeva vođu orijentiranog na zadatke, a vođa je orijentiran na međuljudske odnose, ili se situacija mora preinačiti, ili se vođa mora zamijeniti. Fiedlerova kontingencijska teorija, koja zagovara stalan stil vodstva, je popularna i prihvaćena u znanstvenim krugovima, no svakako ima i određene nedostatke: ne pojašnjava u cijelosti koji su razlozi

uspješnosti vođa određenog stila samo u određenim situacijama, identificirane situacijske varijable su složene i bez točnih preporuka za svladavanje nesukladnosti između određene situacije i vođe i teško odredive, te da ne postoje točno određene preporuke za rješavanje nesklada između vođe i situacije. Upitnik o najmanje poželjnom suradniku je kompliciran i ima prostora za poboljšanje u praktičnoj primjeni. Fiedler i Garcia su rekoncepiranjem Fiedlerove izvorne teorije, na način da su u istraživanja uključili i stres, stvorili i teoriju kognitivnih resursa, koja također dobiva potporu od strane istraživača. Robbinsu i Judgeu (2009.) navode da je intelektualna sposobnost vođe u pozitivnoj korelaciji sa izvedbom kada je stres slab, a u negativnoj kada je jak, a iskustvo je u negativnoj korelaciji sa performansom kada je stres slab a u pozitivnoj kada je stres jak tj. razina stresa u situaciji određuje hoće li pojedinčeva inteligencija ili iskustvo doprinijeti performansu u vodstvu.

Situacijsku teoriju vodstva Herseya i Blancharda, STV, nastalu na temelju teorije 3-D stila upravljanja (Reddin, 1967.), razvili su Hersey i Blanchard 1969. godine i usmjerena je na spremnost sljedbenika ka prihvatanju ili odbacivanju vođe. Tijekom vremena je nekoliko puta prilagođavana od strane kako samih autora (Blanchard, 1985; Hersey i Blanchard, 1977., 1988.), tako i temeljem suradnje s drugim teoretičarima (Blanchard et al., 1985., 1993.). Pritom je najčešće primjenjivan i citiran model poznat pod nazivom II. situacijsko vodstvo (*engl. situational leadership II – SLII*) (Blanchard, 1985.) koji predstavlja proširenu i preoblikovanu inačicu originalnog modela (Hersey i Blanchard, 1969.). Njime je određeno da uspješno vodstvo ovisi o usklađenosti stila vodstva i razvojne razine sljedbenika. Prema Northouseu (2010.) su kao stilovi vodstva uključeni ponašanje usmjereno na zadatak i ponašanje usmjereno na odnose. Prema Northouseu (2010.), ovisno o stupnju usmjeravanja odnosno podrške sljedbenika vođa može primijeniti jedan od četiri stila vodstva:

- usmjeravajući stil (jako usmjeravanje i slaba podrška),
- trenerski stil (jako usmjeravanje i jaka podrška),
- podržavajući stil (jaka podrška i slabo usmjeravanje) i
- delegirajući stil (slaba podrška i slabo usmjeravanje).

Odabir jednog od navedenih stilova ovisi o sposobnostima i volji sljedbenika i kombinacijama ovih dvaju čimbenika: nije sposoban i nije voljan, nije sposoban, ali je voljan, sposoban je, ali nije voljan, i sposoban je i voljan. Linstead et. al (2004.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da se usmjeravanje odnosi

na strukture i kontrolu, podučavanje je određivanje smjera i potpora, podržavanje je hvaljenje slušanje i promicanje, a delegiranje je prebacivanje odgovornosti za svakodnevno odlučivanje. Zbog navedenog se vođa može naći u situaciji da sa osobnim angažmanom mora kompenzirati manjak sposobnosti sljedbenika ili usmjerenost na odnose, a kako bi se zadatak izvršio na vrijeme i na odgovarajući način u rokovima, s ciljem ostvarenja zadanog cilja. Najveća prednost ovog pristupa je prilagodljivosti i fleksibilnost vođa prema sljedbenicima. Prema Northouseu (2010.) kao osnovni nedostatak teorije se navodi nedovoljna teorijska utemeljenost i objašnjenje razvojnih razina podređenih u modelu.

Recipročna teorija vodstva (engl. *leader-member exchange*, LMX), različito u odnosu na dvije ranije opisane kontingencijske teorije, prema Northouseu (2013.) u središte proučavanja stavlja proces u čijoj je srži međusobna interakcija između vođe i sljedbenika. Vođa, najvjerojatnije, jer ne postoje čvrsti dokazi koji bi rekli drugačije, temeljem osobnih preferencija i osobnog sustava vrijednosti odabire pojedinca ili grupu sljedbenika, za koje očekuje da će imati najbolju performansu, s kojima uspostavlja dugotrajniji i čvršći odnos povjerenja sa više interakcije, i ti sljedbenici tvore tzv. unutarnju grupu (engl. *in-group*). Ostali sljedbenici s kojima su odnosi više formalni tvore vanjsku grupu (engl. *out-group*). Robbins i Judge (2009.) navode da podređeni koji imaju status pripadnika unutarnje grupe imaju više ocjene performanse, nižu fluktuaciju i veće zadovoljstvo poslom, no isto tako da su u opasnosti u smislu da njihov status može biti izravno vezan uz uspon i pad vođe.

Teorija put-cilj (engl. *path-goal theory*) koja je nastala 1971. od strane Roberta Housea nastala je djelomičnim preuzimanjem i naglašavanjem motivacijske uloge vođa koji potiču radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika, s jedne strane i Ohio-skog istraživanja o vodstvu, koje naglašava obzirnost i pokretačku ustrojenost. Motivacijski elementi u ovoj teoriji vidljivi su u tome da bi osnovni cilj vođe trebao biti usmjeren na to da motivira podređene utječući na njihovu percepciju izvedbe, u smislu da će za rezultate koji postignu biti nagrađeni. Posljedice, a ovisno o rezultatima zalaganja, mogu biti i drugačije. Vođa je onaj koji bi trebao usmjeravati i davati jasne zadatke, poticati podređene na izvršenje zadataka, pomagati im u izvršavanju zadaća i u konačnosti odgovarajuće vrednovati njihov rad i trud. Efektivnim vodstvom vođa bi trebao pokazivati put do cilja. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

navode da u ovome modelu vodstva postoje četiri stila vodstva ovisno o situaciji: usmjeravajući, podržavajući, participativni i vodstvo usmjereno na postignuće, a isti vođa može primjenjivati sva četiri stila vodstva. Na odabir stila vodstva utječu karakteristike podređenih i čimbenici okoline, odnosno obilježja podređenih i obilježja situacije. U obilježja podređenih mogu se svrstati znanje, osobne karakteristike, sigurnost, samouvjerenost, samopercipirana razina sposobnosti za zadatak, potreba za strukturom, potreba za nadzorom, sklonost suradnji te kako oni percipiraju ponašanje vođe. Te karakteristike utječu na prihvaćanje vođe i na razinu zadovoljstva poslom. Prema Northouseu (2010.) obilježja situacije uključuju dizajn zadatka podređenih, formalni sustav autoriteta u organizaciji i primarnu radnu skupinu podređenih. Gordon et. al (1999.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da čimbenici okoline utječu na motivaciju zaposlenih. Vođa bi trebao odabrati onu vrstu vodstva koja će podređenima pružiti ono što im nedostaje u radnoj okolini, odnosno pomoći im da nadoknade nedostatke u osobnim znanjima i vještinama i posegnut će za onim stilom koji najviše odgovara određenoj situaciji.

Model sudjelovanja u vodstvu, poznat još i kao normativni model odlučivanja, razvili su Vroom i Yetton 1973. godine. Ovaj model vodstva usmjeren je na proces donošenja odluka kao ključne odrednice učinkovitosti koja utječe na organizacijsku i grupnu uspješnost. Od izvornog modela, koje predstavlja stablo odluka, pa preko modificiranog, kojeg su preradili Vroom i Jago 1980. godine, zbog čega bi se mogla zvati i Vroom-Yetton-Jagov modelom odlučivanja, teorija se smatra prilično složenom i prekompliciranom za široku primjenu, iako je u revidiranom modelu razvijen i računalni model koji vodi kroz proces donošenja odluka. Radi se o tome da se kod odlučivanja mora voditi računa o odgovorima na sedam pitanja u odnosu na problem koji se rješava. Donnelly et al. (1995.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da se ovisno o odgovorima dobivenim na pitanja u stablu odlučivanja može doći do pet mogućih stilova vodstva: autokratski I (A I), autokratski II (A II), konzultativni I (C I), konzultativni II (C II) i grupni ili participativni (G II). Yukl (2013.) tvrdi da se stilovi vodstva međusobno razlikuju prema stupnju uključenosti odnosno participacije podređenih u procesu donošenja odluka, tj. predstavljaju ljestvicu autokratskih pristupa (A-I i A-II), konzultativnih pristupa (C-I i C-II) te participativnog ili grupnog odlučivanja (G-II). Model sudjelovanja u vodstvu se smatra kontingencijskom teorijom vodstva koja je u najvećoj mjeri empirijski potvrđena. Budući

je većina kontigencijskih teorija stasala 70-ih godina dvadesetog stoljeća, i da su prema Yuklu (2013.) rezultati empirijskih istraživanja često nedosljedni i teško razumljivi u suvremeno se doba stavlja naglasak na nove procese vodstva u kojima je naglašen integrativni pristup vodstvu. Robbins i Judge (2009.) navode da se ohajske studije, Fiedlerov model i teorija puta i cilja odnose na transakcijske vođe.

U suvremeno doba, kada su ljudi, organizacije i tržišta stalno izloženi promjenama, bilo je potrebno vodstvu pristupati na drugačije načine, te su se i razvili noviji pristupi vodstvu koji više odgovaraju organizacijama 21. stoljeća.

Među novije pristupe vodstvu svrstavaju se: transformacijsko vodstvo, karizmatično vodstvo, autentično vodstvo, timsko vodstvo, *lean* vodstvo, moralno, međukulturalno, instrumentalno, *on-line*, atribucijsko i druga, sve do sustavskog vodstva. U njima je prisutan integrativni pristup vodstvu.

Sikavica et. al (2008.) navode da uspjeh vodstva danas sve više ovisi o integraciji ili kombiniranoj primjeni svih teorija vodstva, te da sve suvremene teorije vodstva integriraju u sebi karakteristike svih dosadašnjih teorija vodstva, prilagođavajući ih novim uvjetima.

#### 2.2.4. Vodstvo i moć

Govoreći o vodstvu u organizaciji nemoguće je ne spomenuti moć, budući je ona neizostavni dio procesa koji se javljaju unutar neke organizacije, a da bi vođa bio uspješan mora poznavati načine kako se moć stječe i kako djeluje unutar organizacije, a sve s ciljem veće učinkovitosti na poziciji vođe.

Bass (1990.) prema Robbinsu i Judgeu (2009.) definira moć kao sposobnost koju *A* ima da utječe na ponašanje *B* tako da *B* djeluje u skladu sa željama *A*. Uz termin moći se vežu i druga dva: potencijal i ovisnost. Moć može biti prisutna i ima potencijal za korištenje, iako se ne mora nametati. U odnosu između moći i vodstva je posebno izražena ovisnost, odnosno moć je funkcija ovisnosti. Prema Yuklu (2013.) moć je dinamička varijabla koja se mijenja ovisno o tome kako se mijenjaju uvjeti. Gotovo je nemoguće odvojeno promatrati pojmove vodstva i moći budući su blisko povezani.

Prema Robbinsu i Judgeu (2009.) vođe koriste moć kao način ostvarivanja ciljeva, pri čemu vođe postižu ciljeve koristeći moć kao sredstvo koje podupire to postizanje. Moć ne mora nužno koristiti pojedinac jer i grupe ljudi mogu imati moć koju mogu koristiti za kontrolu drugih, bilo pojedinaca, bilo grupa. Razlike koje se pojavljuju između pojmova vodstva i moći se odnose na: kompatibilnost ciljeva, smjer utjecaja i naglaske u istraživanjima. Robbins i Judge (2009.) navode da moć ne zahtijeva kompatibilnost ciljeva, dok vodstvo zahtijeva; vodstvo je usmjereno prema dolje, prema sljedbenicima, a moć ne umanjuje vrijednost lateralnih utjecaja i prema gore; istraživanja o vodstvu uglavnom ističu stil, dok su istraživanja oko moći šireg područja i fokusirana na taktike za osiguravanje privole, promatrajući ne samo pojedinca kao izvršitelja moći, nego, kako je ranije navedeno, i grupe koje koriste moć.

Izvore moći može se podijeliti u dvije opće skupine: formalnu i osobnu moć. Položaj pojedinca ili grupe ljudi u organizaciji određuje formalnu moć, a nastala je iz formalnog autoriteta tj. mogućnosti nagrađivanja ili kažnjavanja. Moć koja je posljedica karakteristika osobe i njenih znanja i vještina je temelj osobne moći, i ne mora nužno biti vezana uz formalnu moć.

Formalna moć se prema Robbinsu i Judgeu (2017.) dijeli na: moć nagrađivanja, moć prisile i legitimnu moć. Moć nagrađivanja temelji se na mogućnostima nagrađivanja, novčanih ili nenovčanih, sljedbenika koji se stoga pokoravaju željama ili uputama vođa. Moć prisile utemeljena je na strahu od negativnih posljedica za slučaj nepokoravanja, a koje mogu biti npr. otkaz, ograničenje slobode kretanja, uskraćivanje informacija od strane vođa a koje su neophodne za rad, dodjeljivanje neugodnih ili neodgovarajućih radnih zadataka i sl. I jedna i druga vrsta su vezana na položaj autoriteta. Legitimna moć podrazumijeva da sljedbenici tj. članovi organizacije prihvaćaju autoritet položaja koji je vezan uz položaj u organizaciji, a ona vođama omogućava korištenje organizacijskih resursa i formalnu kontrolu organizacije. Yukl (2013.) spominje još i informacijsku i ekološku moć (situacijski inženjering), gdje se naglašava važnost posjedovanja i upravljanja informacijama, odnosno osiguravanje odgovarajućih uvjeta unutar radnog okruženja ili reorganizacija posla koje može povećati motiviranost za rad.

Osobna moć, koja ne mora biti vezana uz formalni položaj u organizaciji, se temelji na dvije osnove: moći ekspertize i referentnoj moći. Osobe koje su zbog svojih znanja i vještina postali stručnjaci u poljima svojeg rada imaju moć kao posljedicu toga. Ukoliko se sa nekom osobom poistovjećuje zbog njezinih osobnih karakteristika ili stoga jer posjeduje neke poželjne resurse ili se zbog njezine karizme želi biti kao ona, kaže se za tu osobu da ima referentnu moć. Robbins i Judge (2009.) tvrde da istraživanja jasno sugeriraju da su osobni izvori moći najučinkovitiji i da su pozitivno povezani sa zadovoljstvom zaposlenika. Da je vještina iskorištavanja resursa moći sama po sebi vitalni resurs moći za vođe, tvrdi Burns (2012.).

Kako bi se mogla razumjeti moć potrebno je razumjeti da je moć u funkciji ovisnosti, jer prema Robbinsu i Judgeu (2009.): *“što je B ovisniji o A, to je moć A nad B veća.”* Važnost, rijetkost i nezmjenjivost su resursi koji određuju ovisnost o nekome ili nečemu. Mintzbergu (1983.) prema Robbinu and Judgeu (2009.) navode da se ovisnost povećava kada su resursi koje kontrolirate važni, rijetki ili nezamjenjivi. Resursi su po vrsti i hijerarhijskom smještaju specifični za svaku organizaciju.

Na vrstu taktike moći koja će se primjenjivati s ciljem utjecaja na druge, odnosno na njenu uspješnost, mogu utjecati: kulturološka pripadnost, društvena prihvatljivost cilja, geolokacijske različitosti, pripada li skupini „mekih“ ili „tvrdih“ taktika. U literaturi se susreće sa različitim brojevima taktika utjecaja, ovisno od autora do autora, a Yukl (2013.) ih navodi jedanaest: racionalno uvjeravanje, procjena, inspiracijski apeli, savjetništvo, suradnja, dodvoravanje, osobni apeli, razmjena, koalicije, legitimnost i pritisak.

Taktike se mogu koristiti odvojeno ili istovremeno, u različitim smjerovima utjecaja (od dolje prema gore, od gore prema dolje, lateralno), no važno je voditi računa da su međusobno podržavajuće, kako bi se cilj lakše ostvario. Robbins i Judge (2009.) navode da su racionalno uvjeravanje, inspiracijski apeli i savjetništvo obično najučinkovitiji, dok je pritisak najmanje učinkovit od devet koje navode, a racionalno uvjeravanje je jedina taktika jednako učinkovita na svim organizacijskim razinama.

Svaka organizacija unutar svojeg okruženja ima prisutnu politiku i političko ponašanje, koje je manje ili više zastupljeno, što se manifestira pretvaranjem moći pojedinaca ili koalicija u određene vrste akcija. Robbins i Judge (2009.) definiraju političko ponašanje

kao djelatnosti koje nisu tražene kao dio nečije formalne uloge u organizaciji, ali koje utječu, ili pokušavaju utjecati, na distribuciju prednosti i nepovoljnosti u organizaciji, a što se koristi i kod donošenja odluka. Političko ponašanje može biti legitimno i nelegitimno, pri čemu se uz one koji se ponašaju politički nelegitimno vezuje i termin: „igra agresivno“. Legitimna politička ponašanja su ona koja su prihvatljiva i očekivana u okviru svakodnevnih organizacijskih zbivanja i ponašanja ( npr. stvaranje koalicija, opstruiranje organizacijske politike, nedjelovanje i sl.), dok su ona koja su izrazito nepovoljna za organizaciju nelegitima (npr. nošenje neodgovarajuće odjeće, sabotaze, grupna neposlušnost ili apsentizam i sl.). Kako su organizacije sačinjene od ljudi i grupa koji imaju različite sustave vrijednosti i različita uvjerenja, tako je mišljenje o načinu raspodjele ograničenih organizacijskih resursa različito, te iz toga nastaju i konkurentske skupine i konflikti, kao i različite interpretacije o „pravilnostima“ i „pravednostima“ unutar organizacije. Kako dosta toga u organizacijama nije strogo definirano, nego se odlučuje u vrlo ograničenom području i kada su činjenice interpretirane na dvoznačne i različite načine, tako se javlja i plodno tlo za politiziranje (engl. *politicking*), odnosno preinačavanje činjenica u svoju korist. Ovisno o tome iz čijih se „cipela“ gleda iste činjenice i pojave se tumače različito, i bivaju obojane nijansom određenog promatrača. Zbog različitosti uvjerenja, vrijednosti, sklonosti i vizije cilja, jako je teško, gotovo pa nemoguće, osloboditi organizaciju od politike i politiziranja. Čimbenici koji utječu na političko ponašanje unutar organizacije su pojedinačni i organizacijski. Ovisno o strukturi osobnosti i sklonostima pojedinaca, osobe su više ili manje sklone političkom ponašanju, posebno oni koji su sposobni zbog svojih osobina manipuliranje iskoristiti u svrhu ostvarenja svojih vlastitih ciljeva, a od položaja koji osoba ima i njenog odnosa spram organizacije ovisi hoće li se koristiti legitimnim ili nelegitimnim sredstvima političke akcije. Osim pozitivnih ishoda za one koji su jaki u političkom ponašanju, za one čije su političke vještine skromnije ili su osobe nespreme za političku igru, prema Robbinsu i Judgeu (2009.) percepcije o organizacijskoj politici u negativnom su odnosu prema zadovoljstvu poslom, reakcije mogu biti: smanjeno zadovoljstvo poslom, povećana tjeskoba i stres, povećana fluktuacija.

Robbins i Judge (2009.) tvrde da se u organizaciji stvara klima koja podržava politiziranje kada zaposlenici vide da se ljudi na vrhu upuštaju u političko ponašanje, osobito kada to rade uspješno i za to dobivaju nagrade, i da takvo politiziranje u

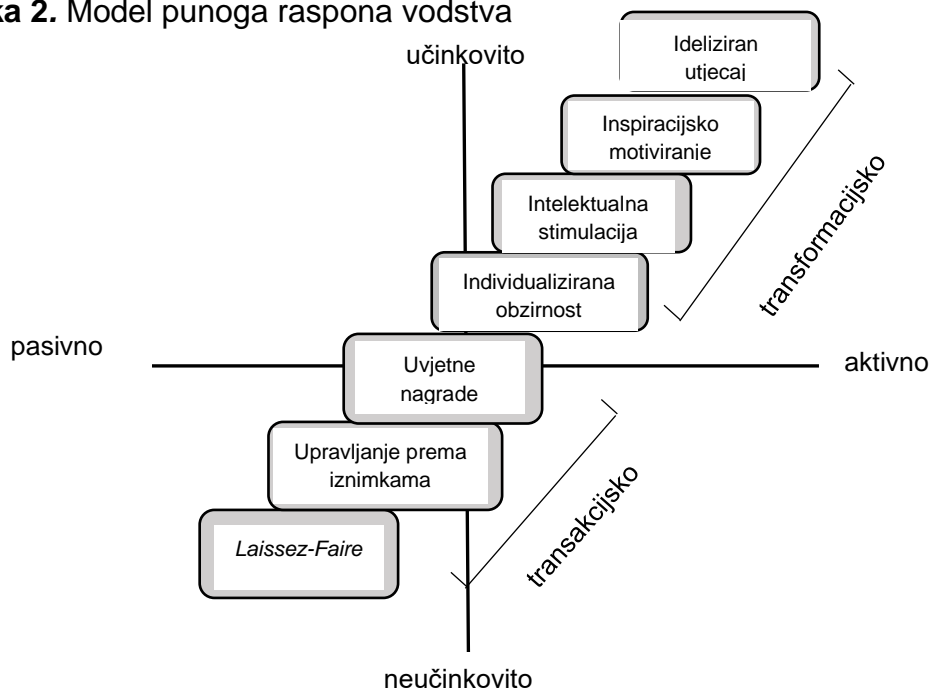


vrhovnom rukovodstvu, na neki način, daje odobrenje ljudima na nižim razinama u organizaciji da se igraju politikom, implicirajući da je takvo ponašanje prihvatljivo. Kyle (2001., str.51.) navodi: „Svaka od četiri moći – nazočnost, namjera, mudrost i suosjećanje – prebiva u svakoj osobi. U kojem stupnju će se navedene moći aktivirati i izraziti, ovisi o mogućnostima i izboru dotične osobe.“

### **2.3. Transakcijsko vodstvo**

Transakcijsko vodstvo spada u skupinu vodstava u kojima vođe vode sljedbenike prema postavljenom cilju, tako da sljedbenicima objašnjavaju zahtjeve njihovih uloga i zadataka, tvrde Robbins i Judge (2009.). Lussier i Achua (2004.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je transakcijsko vodstvo više usmjereno na stabilnost, nego na promjene unutar organizacije. Bit transakcijskog vodstva je sadržana u primjenjivanju nagrada i kazni dok je izrazito prisutno uvažavanje politika, ciljeva i vizije organizacije. Mnoštvo modela vodstva, kao npr. teorija puta i cilja, Fiedlerov model i dr. spadaju u transakcijsko vodstvo, a prema Northouseu (2013.) transakcijsko je vodstvo fokusirano na razmjenu koja se pojavljuje između vođa i sljedbenika. Budući da *Laissez-Faire* stil karakterizira pasivna ravnodušnost prema zadatku i podređenima, a prema Robbinsu i Judgeu (2009.) transakcijski vođe se kao *Laissez-Faire* odriču odgovornosti i izbjegavaju donošenje odluka, te je na modelu punog raspona vodstva pozicioniran kao najpasivnije i najmanje učinkovit oblik vodstvenog ponašanja, za potrebe izrade ovog rada *Laissez-Faire* stil vodstva je uvršten u transakcijsko vodstvo. Ako bi se analizirao model punog vodstva, na neučinkovitom kraju se nalaze sastavnice transakcijskog vodstva, od *Laissez-Faira* preko aktivnog i pasivnog upravljanja iznimkama pa prema uvjetnom nagrađivanju, što je vidljivo na Slici 2:

**Slika 2.** Model punoga raspona vodstva



Izvor: prilagodila autorica prema ROBBINS P. S., JUDGE, A. T. (2009.)  
*Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o., str. 438

Prema Yuklu (2013.) transakcijska ponašanja su: uvjetno nagrađivanje, upravljanje prema iznimkama: aktivno i pasivno, i novija verzija teorije uključuje *laissez-fair*.

### 2.3.1. Uvjetno nagrađivanje

Vođe koje se odluče na stil vodstva koristeći uvjetno nagrađivanje su na granici prema transformacijskom stilu vodstva, pomiču se ka aktivnijem i učinkovitijem stilu vodstva. Kod ovog stila vođa „trguje“: obećava nagrade za uspješno obavljene zadatke, uspješan rad, zalaganje. Također prati realizaciju ciljeva i odaje sljedbenicima priznanje kada su ciljevi dostignuti. Dodjeljivanje nagrada je uvjetovano ispunjavanjem ciljeva.

### 2.3.2. Upravljanje prema iznimkama: aktivno i pasivno

Upravljanje prema iznimkama je vrsta vodstva koja prema Northouseu (2010.) uključuje korektivne kritike, negativne povratne informacije i negativna pojačanja. Kod aktivnog pristupa vođa prati što se događa i ukoliko ustanovi odstupanja od zadanih standarda poduzima korektivne akcije, a kod negativnog pristupa se akcija poduzima

tek nakon što se ustanove nepravilnosti. Prema Robbinsu i Judgeu (2009.) vođe koji upravljaju koristeći se ovim stilom su često dostupni tek kada se pojavi neki problem, što vrlo često može prekasno. Na modelu punog pregleda vodstva upravljanje prema iznimkama smješteno je između uvjetnog nagrađivanja i *laissez-faire*, a i jedan i drugi pristup koriste više negativnih nego pozitivnih obrazaca.

### 2.3.3. *Laissez-Faire*

Ovaj stil karakterizira najviši stupanj slobode koji vođe daju suradnicima, a na modelu punog pregleda vodstva se uočava na najudaljenijoj poziciji dijagonalnog pravca u odnosu na idealizirani utjecaj, te ga karakteriziraju najveća razina neučinkovitosti i pasivnosti. Najprikladniji je za one sredine gdje su sljedbenici kreativci i istraživači i gdje im je sloboda ponašanja i razmišljanja neophodna kako bi ostvarivali najbolje rezultate, a vođa je onaj koji im treba osigurati resurse. Prisutno je odricanje od odgovornosti i izbjegavanje donošenja odluka.

Gordon et al. (1990.) prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da su suradnici oni koji donose odluke unatoč prividnom nevodstvu. Prisutno je odricanje od odgovornosti i izbjegavanje donošenja odluka.

## 2.4. Transformacijsko vodstvo

Nova vremena zahtijevaju i nove načine vodstva, a kako navode Lussieru i Achui prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.). U posljednja dva desetljeća 20. stoljeća porastao je interes za transformacijsko vodstvo, istodobno sa važnim geopolitičkim, društvenim i ekonomskim promjenama. Organizacijama koje posluju u vremenima promjena trebaju moderne teorije vodstva koje će dati adekvatan odgovor na zahtjevne okolnosti u kojima posluju organizacije današnjeg doba. Prilagodba novim uvjetima je način za opstanak u izazovnim uvjetima jer će u suprotnom organizacije biti prisiljene na povlačenje sa tržišta, odnosno doći će do njihovog nestanka. James McGregor Burns, autor najprodavanije knjige iz područja političkog vodstva, "Vodstvo" (1978.), izvorno je razvio teoriju transformacijskog vodstva s ciljem usmjerenja na postizanje više razine motivacije, morala i inspiracije kroz interakciju između transformacijskog vođe i njegovih sljedbenika, iako je sam termin

transformacijskog vodstva nastao 1973. godine od strane Downtona. Northouse (2013.) navodi da je transformacijsko vodstvo, kako mu i samo ime govori, proces koji mijenja i transformira ljude. Burns je, prema Northouseu (2013.) kao tipičnog vođu transformacijskog vodstva navodio Mahatmu Ghandija, budući se utječući na sudbine milijuna ljudi, podižući im nade i zahtjeve, u tom procesu i on sam promijenio. Ono što karakterizira transformacijsko vodstvo je to da sljedbenici osjećaju povjerenje, divljenje, odanost i poštovanje prema vođi. Motivirani karizmom vođe, a ne prisilom, sljedbenici su voljni učiniti više nego što se prvobitno očekivalo od njih. Yukl (2013.) tvrdi da vođa transformira i motivira sljedbenike tako što ih više osvještava o važnosti ishoda zadataka, izaziva da stave interes organizacije ili tima ispred svojeg osobnog interesa i aktivirajući njihove potrebe više razine. Transformacijski vođe su oni koji daju primjer drugima, kontinuirano rade na poboljšanju svojih vještina, ohrabruju, preuzimaju odgovornost za rezultate svoga tima, vizionari su sa jasno oblikovanom vizijom koju mogu jasno prenijeti, znaju kako izgraditi povjerenje, pozitivnog su stava. Prema Yuklu (2013.), smjernice za transformacijsko vodstvo su: artikulirati jasnu i privlačnu viziju, objasniti kako se vizija može ostvariti, djelovati samouvjereno i optimistično, izražavati povjerenje u sljedbenike, koristiti dramatične, simbolične akcije za naglašavanje ključnih vrijednosti, voditi primjerom.

Na Modelu punog raspona vodstva, prema Robbinsu i Judgeu (2009.) se vidi da se transformacijsko vodstvo, sa svojim značajkama: individualizirana osobnost, intelektualna stimulacija, inspiracijsko motiviranje i idealizirani utjecaj, nalazi u kvadrantu kojeg obilježavaju vrijednosti učinkovitog i aktivnog vodstva. Paulišić i Gonan-Božac (2013.) zaključuju da je ženski stil vodstva dosljedan i pozitivno korelira sa transformacijskim vodstvom, i pretpostavljaju da će se vodstvo pod utjecajem menadžerica tijekom vremena mijenjati.

#### *2.4.1. Idealizirani utjecaj*

Idealizirani utjecaj podrazumijeva, prema Avoliu i Bassu (2002.), da su transformacijski vođe uzori (ideali) svojim sljedbenicima koji im se dive, poštuju ih i vjeruju im, a vođe pokazuju i prakticiraju visoke etičke standarde. Robbins i Judge (2009.) navode da idealizirani utjecaj omogućava viziju i osjećaj misije.

#### *2.4.2. Inspirativna motivacija*

Kako bi motivirao na inspirativan način, vođa se služi simbolima za fokusiranje truda, komunicira visoka očekivanja, a važne namjere izražava na jednostavan način, iznose Robbins i Judge (2009.). Vođa delegira zadatke koje je potrebno obaviti za ostvarenje ciljeva, koje jasno predočava. Prema Yuklu (2013.) nadahnjujuća motivacija uključuje napore da se zadatak poveže s vrijednostima sljedbenika i ideali s ponašanjem, kao što je artikuliranje inspiracijske vizije.

#### *2.4.3. Intelektualna stimulacija*

Transformacijski vođa promovira inteligenciju, racionalnost i pažljivo rješavanje problema kako bi intelektualno stimulirao sljedbenike, prema Robbinsu i Judgeu (2009.). Intelektualna stimulacija se može koristiti za povećanje kreativnih ideja koje će povećati vođinu reputaciju piše Yukl (2013.), a same ideje sljedbenika se dobro prihvaćaju iako su možda različite od vođinih.

#### *2.4.4. Individualizirana briga*

Individualizirana briga, prema Yuklu (2013.) uključuje pružanje podrške, ohrabrenja, i treniranje sljedbenika, a može se koristiti na jedan neautentičan način za izgradnju podređene lojalnosti. Bass i Riggio (2006.), navode da su idealiziran utjecaj, inspirativna motivacija i intelektualna stimulacija čimbenici karizme, i uz individualizirano razmatranje čine transformacijsko vodstvo. Transformacijski vođa je najčešće i karizmatična osoba, karizmatičniji od transakcijskog, sa velikim utjecajem na sljedbenike. U odustnosti karizme mora uložiti puno truda u prepoznavanje potreba sljedbenika kako bi ih poticao na istraživanje svojih mogućnosti i kreativno nalaženje rješenja, s ciljem postizanja izvrsnosti i ostvarenja iznimnih rezultata.

#### *2.4.5. Tamna strana transformacijskog vodstva*

Govoreći o transformacijskom vodstvu uglavnom se daju osvrći na pozitivne strane istog, svakako treba spomenuti i „tamnu stranu“ transformacijskog vodstva. Iako je teško povezati negativan ponašanja sa elementima i karakteristikama transformacijskog vodstva, prema Northouseu (2013.) neke od poznatih povijesnih ličnosti, kao npr. Adolf Hitler i Saddam Hussein, su bili transformacijski lideri na negativan način. Transformacijski način vođenja sa negativnim karakteristikama je Bass nazvao pseudotransformacijskim vodstvom. Northouse (2013., str.163.) za pseudotransformacijsko vodstvo navodi: „Ovaj se pojam odnosi na vođe koji su egocentrični, koji iskorištavaju i orijentirani su na moć, sa iskrivljenim moralnim vrijednostima (Bass & Riggio, 2006.)“. Karakteristika tamne strane transformacijskog vodstva je i usmjerenost vođe na osobne interese umjesto na interese drugih, a u kojoj se mjeri pojavljuje ova tamna strana ovisi o karakteristikama sljedbenika.

### **3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

Promjene su stalno prisutne u organizacijama, a kako bi ostale konkurentne na tržištu i preživjele. Stoga je za organizaciju od velikog značenja i upravljanje promjenama. Organizacijska promjena je proces pomicanja organizacije iz jednog stanja u drugo, prilagođavanje organizacije, a s ciljem prihvaćanja novih ponašanja, procesa, ideja. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008., str.216.) navode: "Sve organizacije, više nego ikada dosada, karakterizira proces promjena. Stoga bismo s pravom mogli reći da su u modernom životu organizacije sigurne samo stalne promjene." Promjene su prisutne kako u javnom tako i u realnom sektoru, kako u malim tako i u velikim organizacijama, neovisno o vlasničkoj strukturi ili načinu poslovanja. Bile promjene male, koje su prisutne na dnevnoj razini, ili velike, koje se uglavnom događaju svakih nekoliko godina, one utječu na ljude unutar organizacije, te je prema Martinu i Whiting (2016.) jedna od glavnih zadaća procesa promjena u njega uključiti i ljude na koje se promjena odnosi, što je lakše reći nego učiniti. Prema Burnesu (2017.) upravljanje promjenama nije posebna disciplina sa oštrim i jasno definiranim granicama, nego je teorija i praksa upravljanja promjenama zasnovana na neodređenom broju društvenih znanosti, disciplina i tradicija. Budući je u upravljanje promjenama uključeno više znanstvenih područja i disciplina, sam proces je dobro prihvaćen iako se ne može reći da ga svi i razumiju. Svojevrsnim paradoksom se može smatrati situacija u kojoj se danas s jedne strane može naći puno više savjeta i teorija o upravljanju promjenama nego ranije, a sa druge strane je postotak neuspješnosti provođenja promjena velik, od 40% do čak 60%. Torrington et al. (1989.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode da je sposobnost upravljanja promjenama najvažnija za menadžment. Drucker (1999.) ističe da je najveći izazov za menadžere 21. stoljeća da organizacije koje oni vode postanu predvodnici promjena.

#### **3.1. Pojmovno definiranje organizacijskih promjena**

Sama promjena podrazumijeva i mijenjanje, a mijenjanje se odnosi na proces. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) „promjena je proces mijenjanja organizacije“. Pupavac (2017.) navodi da se organizaciji promjene mogu „dogoditi“ ili mogu biti planirane. Ciklus promjene, navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) počinje iz faze ravnoteže, prolazi kaos da bi bio reintegriran i ponovo

uravnotežen, pri čemu organizacija treba zadržati i stabilnost. Promjene samo radi promjene, bez jasno zacrtanog cilja nemaju previše svrhe, a za rezultat mogu imati veliku razinu stresa prisutnu kod zaposlenih, kao i pružanje otpora uvođenju promjena. U današnje vrijeme organizacije su izložene stalnim promjenama na globalnom tržištu, koje dolaze neočekivano i veoma brzo, te organizacije moraju kroz promjene dati odgovor na to, a kako bi opstale. Pažljivo se moraju oslušivati i analizirati i unutarnji i vanjski čimbenici okoline. Pupavac (2017.) tvrdi: "Vanjske snage koje stvaraju potrebu za promjenama jesu: **1) informacijske tehnologije, 2) globalizacija i konkurencija i 3) demografske promjene.**" Pokretači i nositelji promjena u organizaciji su menadžeri, a uspješnost provođenja promjena ovisi o njihovoj sposobnosti procjene za pravo vrijeme za uvođenje promjene, određivanje vrste i intenziteta promjene, smanjivanje otpora promjenama i upravljanje stresom koji nastaje kao posljedica uvođenja promjena.

Organizacijske promjene pate od slabe percepcije njihove važnosti i dodane vrijednosti, navodi Floyd (2002.). Kada se problemi, prilike ili izazovi pojave, ključni zadatak za one koji su odgovorni za održavanje sustava je odlučiti na što će usmjeriti fokus i ovisno o situaciji glavni fokus odgovora bit će na individualnoj, grupnoj ili sustavnoj razini, iako ih se ne može promatrati odvojeno jedne od drugih. (Burnes, 2017.) Katz i Kahn (1978.) kako je navedeno u radu Burnesa (2017.) objašnjavaju da je odavno prepoznato kako se organizacijska promjena nastoji usmjeravati na postizanje jednog od tri ishoda: individualna promjena, grupna promjena, sustavna promjena. Tri škole koje oblikuju centralne teze na kojima leži teorija upravljanja promjenama su: individualna perspektivna škola ( engl. *the Individual Perspective school*), škola grupne dinamike ( engl. *the Group Dynamics school*) i škola otvorenih sustava ( engl. *the Open Systems school*). (Burnes, 2017.)

### 3.1.1. Vrste organizacijskih promjena

Organizacijske promjene, kao konstanta u organizaciji, se mogu podijeliti na više načina: u odnosu na opseg promjena, u odnosu na intenzitet promjena, što se mijenja i kako se mijenja i teško je, gotovo nemoguće navesti ih sve. Budući da mnoge klasifikacije imaju dosta toga zajedničkog nastale su i razne sinteze, a po mnogim autorima najbolju sintezu koja se odnosi na vrste organizacijskih promjena je napravio Daft (1992.) u kojoj govori o četiri vrste promjena u organizaciji: tehnološkim,



promjenama u proizvodima i uslugama, strukturnim i sustavnim promjenama i promjenama ljudi.

Današnje vrijeme nosi sa sobom strelovit rast i razvoj, u svim područjima čovjekovog života, pa tako i u onome koji se odnosi na tehnologiju i tehnološka dostignuća. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode da je eksplozija znanja rezultirala tehnološkim promjenama. One se odnose na promjene u procesima proizvodnje, radnim procesima, a sve pod utjecajem informacijske tehnologije koja izaziva drastične promjene. U današnje vrijeme je poznavanje informatičkih znanja i informatička pismenost zapravo nešto što se očekuje od gotovo pa svakog člana organizacije, a to je dovelo i do redefiniranja radnih mjesta. Ono što posebno treba naglasiti je to da je informacijska tehnologija omogućila lakše i brže donošenje odluka, budući je moguće obraditi veliku količinu podataka u veoma kratkom vremenu. Informacijska tehnologija omogućava stjecanje znanja na nove načine, virtualno i iz velikog broja lako i jednostavno dostupnih izvora, te na taj način omogućava cjeloživotno učenje. Komunikacija unutar organizacije je fluidnija, te je lakše i jednostavnije doprijeti do svih članova organizacije, u svim smjerovima. McShane i Von Glinow (2018.) navode da su društveni mediji preoblikovali radna mjesta, te da je informacijska tehnologija također stvorila izazove kao npr. utjecala je na to da su ljudi vezani za posao veći broj sati, smanjuje se raspon pažnje, povećava se razina tehnostresa.

Promjene proizvoda i usluga unutar organizacija se događaju onda kada postojeći proizvodi i usluge ne odgovaraju više na zahtjeve tržišta koji se stavljaju pred organizaciju. Promjene koje se događaju na tržištu na dnevnoj razini utječu na zainteresiranost kupaca za neki proizvod ili uslugu, a kupci se okreću konkurentskim proizvodima zbog bolje kvalitete, prihvatljivije cijene, vrste i kvalitete pružanja usluge. Organizacije se trebaju prilagoditi svom vanjskom okruženju, a to obično uključuje proces transformacije koji se prilagođava novim proizvodima, a ponekad i novim načinima izrade tih proizvoda navode McShane i Von Glinow (2018.). Nove tehnologije su donijele i promjene kako u novim načinima dizajniranja, tako i u brzini izlaska novog proizvoda na tržište. Daft (1992.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008.) ključnim dijelovima u razvoju novog proizvoda smatra odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel. Kada se promatraju promjene proizvoda i

usluga neophodno je voditi računa o tržištu kojem su namijenjeni jer i o tome ovisi veličina i intenzitet promjene. Promatrajući promjene proizvoda i usluga sa stajališta razvoja internet tehnologija nemoguće je ne zapitati se koliki utjecaj će one imati na te promjene u budućnosti.

Promatrajući organizacijske promjene sa stanovišta strukturnih i sustavnih promjena potrebno je naglasiti da bez obzira na razinu na kojoj se strukturne promjene odvijaju, bilo na razini cijele organizacije ili samo nekog određenog dijela, imaju utjecaja na sve čimbenike u organizaciji. Daft (1992.,2004.; prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navodi da je za njega promjena strukture svaka promjena strategije, poslovnih politika, sustava nagrađivanjem komunikacije, upravljačko informacijskog i računovodstvenog sustava kao i promjene menadžmenta. Ovisno o tome provode li se transformacijske ili reorganizacijske promjene organizacije će prilagoditi opseg promjena. Transformacijske promjene su dublje i odnose se na promjenu cjelokupne organizacijske kulture, budući se njima mijenjaju uvjerenja, vjerovanja, sustavi vrijednosti, dok je reorganizacija adaptacija organizacije, a da se pri tome ne vrše velike promjene njenih osnovnih postavki. Power (1985.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) tvrdi: „Najčešći su razlozi za promjenu organizacijske strukture: fuzije, akvizicije, promjene u vrhovnom menadžmentu i mnogi slični razlozi.“ Govoreći o suvremenim oblicima organizacije najčešće spominjani su sljedeći oblici: organska, slobodno plivajuća i inovativna organizacija (Deal i Kennedy, 1988. prema Sikavica, 2001.) U današnjim organizacijama veliku važnosti imaju informacijski sustavi, raspon komunikacije i plića organizacijska struktura, a poduzeća poprimaju simbiotske oblike. Kao odgovor na stroga pravila i procedure prisutne u velikim tvrtkama, nastale su manje jedinice u kojima je dozvoljena veća razina kreativnosti i nesputanosti, orijentirane na zadatke, međusobno povezane informatičkom i komunikacijskom infrastrukturom - atomizirane organizacije ( Deal i Kennedy, 1988. prema Bahtijarević-Šiber et. al, 2008.). Pogrešno bi bilo zaključiti da će promjene koje dovode do pojava opisanih novih organizacijskih struktura dovesti do potpunog nestanka klasičnih struktura. Nove organizacijske strukture će se pojaviti tamo gdje će se odvijati organizacijske promjene, dok će u stabilnim sustavim prevladavati birokratske strukture.

U onim organizacijama u kojima se utvrdi da je ljudski faktor onaj zbog kojeg pate rezultati organizacije moraju se uvesti promjene kod zaposlenika. Budući je niz faktora koji utječu na ponašanje i rad zaposlenika, kao što su: uvjerenja, vrijednosti, sposobnosti, znanja, vještine, motivacija za rad i sl., treba procijeniti koji od tih faktora je onaj zbog kojeg se ne ostvaruju rezultati i koji bi mogao biti bolji, a kako bi se mogao promijeniti. Bahtijarević-Šiber et. al (2008.) navode: „U **upravljanju ljudskim potencijalima** postavljaju se ova **ključna pitanja**:

- Koji će član kolektiva biti premješten i na koje mjesto?
- Koja znanja i vještine posjeduju zaposlenici, a koja im nedostaju?
- Koji se koraci moraju poduzeti kada je riječ o ljudima da bi se osigurale nove mogućnosti za organizaciju?”

Pri promjenama zaposlenika moguća su dva pristupa: ili se mogu zaposliti novi ljudi ili će se zaposlenike prekvalificirati, dodatno obrazovati, osposobljavati i usavršavati. Na odabir jedne od spomenutih vrsta promjene mogu utjecati i sami zaposlenici, odnosno njihova sposobnost i želja za promjenom, kao i pripadnost vrsti zaposlenika ( jesu li oni administrativno osoblje, proizvodni radnici, uslužni radnici, menadžment). Uglavnom se pribjegava strategiji zapošljavanja novog menadžera, a osposobljavanju ili usavršavanju administrativnih i proizvodnih radnika. Sa napretkom tehnologije i stjecanjem novih znanja i mogućnosti obavljanja posla ne samo na radnom mjestu nego i od kuće ili sa izdvojenog mjesta rada, najveće promjene se događaju na razini srednjeg menadžmenta, a u zadnje vrijeme i kod administrativnih zaposlenika. Rad od kuće ili sa drugog mjesta rada, a koje nije klasično mjesto rada u prostorima poslodavca se zove engl. *teleworking* i sa napretkom informacijske tehnologije je sve dostupnije i zastupljenije u mnogim organizacijama. Promjene mogu biti vidljive u organizacijskoj strukturi, kada se prenose na sve članove organizacije, različitim intenzitetom, ili tehnološke, kada se odnose samo na izravne izvršitelje koji su zahvaćeni tehnološkim promjenama. Nova vremena i promjene koje su navedene će utjecati i na strukturu zaposlenih, u smislu vrste obrazovanja i zanimanja koje će biti zastupljenija sa ugovorima na neodređeno i punim radnim vremenom, dok će se ostatak potreba za zaposlenicima popunjavati sa zaposlenicima koji će imati drugačije vrste ugovora ili pak sa vanjskim suradnicima i korištenjem usluga agencija za zapošljavanje. I radno vrijeme dobiva nove oblike pa je tako sve češće i sve više zastupljeno i fleksibilno radno vrijeme, a i mobilni uredi, engl. *floating office*. Osim ušteda za poslodavca sa primjenom novih načina rada i radom na mjestima van

poslovnih prostora poslodavca, sa jedne strane, valja povesti računa što to znači za zaposlenika jer su na taj način izgubljene granice koje dijele vrijeme i mjesto rada od privatnog vremena i prostora, a u pitanje se dovodi i učinkovitost, posebno tamo gdje je potreban timski rad. Kako bi organizacije čim jednostavnije prilagodile svoje poslovanje globalnom tržištu u svoje timove dovode zaposlenike koji su pripadnici drugih kultura i običaja, a kako bi se organizacije i zaposlenici lakše prilagodile promjenama, budući je među njima član koji poznaje njima nepoznato i može im pomoći sa prepoznavanjem potreba drugog tržišta i ukazati koja su im druga znanja i vještine potrebne kako bi mogli opstati u vremenu globalizacije. Prema Dessleru (2015.), proces promjene putem kojeg djelatnici oblikuju i provode promjene koje su potrebne, često uz suradnju sa osposobljenim savjetnicima, je proces organizacijskog razvoja.

### *3.1.1. Promjene s obzirom na intenzitet*

Govoreći o promjenama s obzirom na intenzitet treba ih promatrati sa stajališta brzine provođenja i obuhvata, odnosno dubine provođenja. McShane i Von Glinow (2018.) razmatraju i razlike između inkrementalnih i kvantnih promjena, pa će tako inkrementalne promjene, koje su sporije i provode se malim koracima prema ostvarenju ciljeva, biti odgovarajuće za mirnija vremena, dok su za turbulentna vremena brze, kvantne promjene, koje vode do promjena u sustavu i strukturi. Sporije promjene ne znače nužno i manje stresa za zaposlene, jer mogu imati efekt „olupine sporog vlaka“ – što sporije dolazi je bolnije, dok se brze promjene uz odgovarajuću podršku mogu jednostavnije provesti. Kombinirajući uz intenzitet promjena, radikalne ili inkrementalne, i zadaću organizacije tj. ono što treba mijenjati, ključnu ili perifernu, prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) dolazi se do sljedećih promjena:“

- radikalne, ali periferne s obzirom na glavnu zadaću organizacije
- periferne s obzirom na glavnu zadaću, i inkrementalne
- inkrementalne, ali se tiču ključnih aktivnosti organizacije
- promjene ključnih aktivnosti, a istovremeno radikalne.<sup>252</sup>“




Postoje različiti pristupi i mišljenja oko toga koja je vrsta promjena bolja za organizaciju i zaposlene, tako da nema jedinstvenog stava niti recepta za uspješnost. Svaki od pristupa više odgovaraju nekoj situaciji, dok prema Bahtijarević-Šiber et al. (2008.):

„**Radikalne promjene** uspješno može provoditi samo **transformacijsko vodstvo** tj. vodstvo koje je sposobno mijenjati situaciju, a ne samo se prilagođavati situaciji.“




### 3.1.2. Morganove organizacijske metafore

Pojedinci na različite načine promišljaju o organizacijama, temeljem osobnih uvjerenja i vrijednosti, iskustva i obrazovanja, te iz toga kreiraju i pretpostavke koje izražavaju putem metafora. Dobra polazišna točka za razumijevanje različitih uvjerenja i pretpostavki o promjenama u organizacijama je rad Garetha Morgana koji u knjizi *Slike organizacije* (engl. *Images of Organization*) 2006., prema Smith et al. (2015.) opisuje kako način na koji promišljamo o organizacijama - metafore koje postoje u glavama - utječu na ponašanje, a pristup prema promjenama je pod utjecajem mentalnih modela koji se koriste. Morgan je identificirao osam organizacijskih metafora: strojevi, organizimi, mozgovi, kulture, politički sustavi, fizički zatvorenici, protok i transformacija, instrumenti dominacije, a kao zanimljiva metafora se navodi i metafora arhitektura, Mumforda i Beekmana (1994.), a što je prikazano u Tablici 2.:



**Tablica 2.** Organizacijske metafore

<b>Metafora:</b> Organizacija kao...	Što to znači: Organizacija/e...	Utjecaj na stavove prema vodstvu	Implikacije za pristup načinu promjene
<b>Strojevi</b> 	... se može se dizajnirati i kontrolirati. Mogu biti ponovno projektirane i dijelovi se mogu mijenjati. Ponašaju se na predvidljive načine.	Načela znanstvenog upravljanja smatraju se najvažnijim. Vođe prognoziraju, planiraju, organiziraju, komuniciraju i kontroliraju.	Promjena može biti planirana i upravljana. Ljudi se vide kao „proizvodne jedinice“ i može ih se osposobiti za uklapanje u novi način rada ili zamijeniti onima koji se mogu uklopiti.
<b>Organizmi</b> 	... su "otvoreni sustavi" koji se prilagođavaju i reagiraju na njihovu okolinu. Različite sorte će u organizaciji „cvjetati“ u različitim okruženjima. Imaju točno određen životni ciklus.	Vođe moraju osigurati da organizacija bude njegovana i da su različiti dijelovi dobro povezani sa svima. Oni imenuju čimbenike koji potiču organizacijski rast i zdravlje.	Cijeli "ekosustav" organizacije se mora promatrati kada se provodi promjena. Uvijek će biti različitih načina za postizanje željenog stanja.
<b>Mozgovi</b> 	...su vođene inteligencijom i nalikuju knjižnici i banci podataka. Imaju jezični sustav koji im omogućava obradu informacija, pretvarajući ih u novi način rada.	Vodstvo je više difuzno i znanstveno utemeljeno; vrednuje se inteligencija i cijeni sposobnost povezivanja ideja. Očekuje se samoorganizacija kroz "krugove kvalitete" i slične pristupe.	Promjena se smatra procesom učenja pomoću „dvostruke petlje“ – dobivaju se povratne informacije o organizacijskom kontrolnom sustavu kao i kraju operacije.

**Tablica 2. - nastavak**


<p><b>Kulture</b></p> 	<p>... su kao etnička grupa s "dijeljenim sustava značenja" i normi, zajedničkih uvjerenja i očekivanja, koja vežu ljude zajedno. Veoma su važni simboli koji pojačavaju ta uvjerenja</p>	<p>Fokus vodstva je na dijeljenim okvirima referenci koji čine organizaciju mogućom. Ljudi cijene ono za što se zalažu u mreži odnosa.</p>	<p>Promjena se postiže kroz simboličke radnje koje stvaraju, komuniciraju i održavaju nova očekivanja. Pripovijedanje i fokus na različite aspekte organizacijske povijesti može pomoći generiranju promjene.</p>
<p><b>Politički sustavi</b></p> 	<p>... su sustavi upravljani poput upravljanja vladom, zajedničkim i suprotstavljenim interesima različitih interesnih skupina. Formiraju se interesne koalicije a snaga se koristi kako bi se stvari učinile.</p>	<p>Moć je ključno pitanje. Dionici su identificirani, a pregovaranjem nastaju savezi. Kontrola granica, informacije i tehnologije daju ravnotežu. Cijeni se snažno govorništvo.</p>	<p>Sukob se očekuje i njime se upravlja. Kao potpora promjeni pažnja se posvećuje usklađivanju različitih izvora moći (formalna vlast, znanje/informacije, kontrola resursa).</p>
<p><b>Fizički zatvori</b></p> 	<p>... odražavaju nesusvesne "sjene" koje nosimo iz obitelji i drugih odnosa, tako da strukture, pravila, uvjerenja i ponašanja nisu korporativni, nego osobni. Oni mogu postati poput kultova, koji traže ljude kako bi ih „vezali“.</p>	<p>Vođe moraju biti svjesni nesusvesnih pretpostavki svojih iskustava ili onih koja drugi projiciraju na njih, izbjegavajući "misaonu kontrolu". Njihova svjesnost o ovim pitanjima usmjerava ih na na etičku dimenziju organizacije, života i svrhe.</p>	<p>Mora se promotriti osobna simbolika promjene kako za pojedinca tako i za grupe. Izbjegavaju se površne pretpostavke o racionalnosti i vodi se računa da se „viziju“ izbjegne kao jeftino obećanje rješenja problema.</p>

**Tablica 2. - nastavak**

<p><b>Protok transformacija</b></p> 	<p>i ... smatraju se kao primjer kaosa i složenosti, u kojem hijerarhija i kontrola imaju ograničenu važnost. Red se pojavljuje prirodno iz procesa kontinuirane transformacije.</p>	<p>Vođe moraju proširiti ideju kako doista kontroliraju ishode. Oni mogu odlučiti o željenom ishodu, zaštititi ključne vrijednosti i koristiti male promjene za stvaranje velikih učinaka u općem smjeru kretanja organizacije, naglašavanjem prilagodbi prema budućim događanjima.</p>	<p>Upravljanje promjenama na strogi način je nemoguće. Možemo razumjeti tok oko nas i „gurkati“ gdje god je to moguće, a sve s ciljem pomaganja ostvarenja željenog ishoda. Svjesnost o konkurentnim poželjnim ishodima i potencijal „povratnih petlji“ kojima se pojačavaju male promjene, podržavaju pozitivno kretanje.</p>
<p><b>Instrumenti dominacije</b></p> 	<p>... su intrinzični sustavi kontrole. Oni iskorištavaju resurse (uključujući i ljude, gledano kao "resurse") za postizanje njihove svrhe, koristeći karizmu, tradiciju, ekonomsku moć i pravne ili strukturnu moć za postizanje usklađenosti.</p>	<p>Vođe u organizacijama mogu biti izazvani ovakvim kritikama, ali imaju koristi od traženja načina kako bi ih razumjeli. Mogu odgovoriti ponovnim ocjenjivanjem društvenih uloga svojih organizacija (vanjskih), i potreba članova organizacije (internih) – posao – život, ravnoteža, stres, zdravlje, sigurnost, itd.</p>	<p>Ova metafora implicira da će promjena biti proširenje rastuće birokratske moći organizacije. Morgan prihvaća da je to proširenje metafore političkih sustava, metafora, tako da se može očekivati sličan pristup promjeni.</p>



**Tablica 2. - nastavak**

<p><b>Arhitektura</b> (Mumford and Beekman, 1994.)</p> 	<p>..osiguravaju osmišljeno okruženje prilagođeno za učinkovit rad. Dizajn organizacije postoji kako bi podržao i omogućio organizacijsku svrhu, osiguravajući kontekst koji posao čini lakšim, ali bez vršenja kontrole. Idealno, elegancija dizajna obogaćuje rad.</p>	<p>Voditelji uzimaju u obzir društvenu organizaciju (formalnu i neformalnu) i njezine obrasce komunikacije i ponašanja. Oni razmaraju aktivnosti organizacije i dizajniraju svoje procese kako bi zadovoljili potrebe i aktivnosti i ljudi. Jači procesi se koriste tamo gdje moraju nositi veću težinu.</p>	<p>Promjene u aktivnostima, društvene strukture ili šire okruženje razlog su za reviziju arhitekture organizacijskih procesa. Ovi ishodi pod revizijom se moraju revidirati tako da se procesi mogu presložiti kako bi udovoljili potrebama evoluirajuće organizacije.</p>
--	--	--	--

Izvor: prilagodila autorica prema SMITH, R., KING, D., SIDHU,R., SKELSEY, D. (2015.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited, str. 33.-35.

Da bi se upravljalo organizacijom kao što se upravlja automobilom, brodom ili nekim drugim alatom ili strojem, metafora se mora primjeniti u praksi. To podrazumijeva neku vrstu samospoznaje, gdje su prisutne i prednosti i opasnosti povezane sa metaforama. Ako ne uspiju kritički procijeniti upotrijebljenu metaforu, vođe mogu nehotice reproducirati stvarnost koje se boje. S gledišta G. Morgana, metafore su oruđe razumijevanja i ne smiju se miješati sa stvarnošću kao takvom, a i kada ih se koristi treba se imati na umu da svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Prema G. Morganu (2006.) sve organizacije mogu koristiti nekoliko ili čak svih osam metafora čijom kombinacijom se mogu steći različiti pogledi na organizaciju i tako pružiti dublje razumijevanje njenog internog funkcioniranja i interakcije s vanjskim okruženjem.

### 3.2. Ključne uloge vođa za uspješne promjene

Vođe nisu imuni na pritisak očekivanja od strane zaposlenih. Zaposlenici očekuju dosta od svojih vođa: jasnoću, povezanost i odgovornost, osobito usred promjena. Prema Deshleru (2020.) Forbesov članak iz rujna 2013. otkrio je neke iznenađujuće uvide o upravljanju promjenama i vodstvu: npr. iako je 55% vođa smatralo da su promjene ispunile početne ciljeve, inicijative za upravljanje promjenama dugoročno su bile uspješne samo 25% vremena, a obuka je bila učinkovita među samo 22% ispitanih. Imati mentalitet upravljanja promjenama i prakticirati mentalitet upravljanja promjenama dvije su različite stvari. Mnogi vođe žele promjene, ali samo nekolicina odabranih zapravo pomaže da se to dogodi. Razlozi za neusvajanje pravog načina razmišljanja variraju: što zbog kulture, što zbog nespremnosti za dijeljenjem znanja, rizika vezanog za karijeru koji bi mogao nastati zbog troška uvođenja promjena, i sl., a većina je razumljiva. Mnogi vođe uče kroz pokušaje i pogreške kako učinkovito voditi tijekom promjene. Nažalost, njihova krivulja učenja može biti na štetu organizacije. Srića (2015.) prema Pupavac (2017.) tvrdi da brojne studije pokazuju da 9 od 10 ljudi ne mijenja svoje navike čak i kada im život ovisi o tome. Vođe moraju upravljati promjenama ili će promjene upravljati njima. Senge et al. (1999.) prema Cameron i Greenu (2009.) navode da različite vrste vođa imaju različite vrste uloga, a identificirao je tri važne, međusobno povezane, vrste lidera: čelnici lokalnih linija, izvršni lidera i voditelja mreže. Prema Cameronu i Greenu (2009.) postoje različita stajališta o ulozi koju bi vođa trebao imati u procesu promjene:

- metafora stroja podrazumijeva da vođa sjedi na vrhu organizacije, postavlja ciljeve i vodi ih do završetka
- metafora političkog sustava podrazumijeva da vođa treba postati figura moćne koalicije koja privlači sljedbenike, komunicirajući uvjerljivu i atraktivnu viziju, pregovaranjem i pogađanjem oko cijena
- metafora organizma kaže da je glavna uloga vođe ona da je trener, savjetnik i konzultant
- metafora toka i transformacije kaže da je vođa facilitator nove promjene.

Kod procesa upravljanja promjenama pojavljuju se uloge koje doprinose tom procesu, svaka na svoj način: sponzori, podržavatelji sponzora, pokretači promjena, izvršitelji promjena, zagovornici promjena, mete promjene.

### *3.2.1. Sponzori*

Osobe koje u organizaciji imaju ovlasti za donošenje odluka o potrebi uvođenja promjene, a istodobno mogu i osigurati sredstva za provođenje promjena su sponzori. To nisu njihove jedine uloge, budući vrlo često moraju i trebaju biti uključeni i u druge dijelove procesa provođenja promjene, biti prisutni na početku i kraju obuke koja se provodi vezano na promjenu i da su u kontaktu sa metama promjene kada je to potrebno. Nije dobro da su svakodnevno prisutni u upravljanju promjenom, ali moraju razumjeti promjenu, upravljati njome i brinuti o ljudima na koje promjena utječe.

### *3.2.2. Podržavatelji sponzora*

U ovoj ulozi će se naći oni koji su sponzori promjene u svome području rada u organizaciji, iako je najveća razina odgovornosti dalje u hijerarhiji. Podržavatelji sponzora moraju voditi računa da ne budu cinični i ne prenesu cinizam na timove izvršitelja promjena.

### *3.2.3. Pokretači (agenti) promjena*

Pokretači promjena su voditelji promjena. On ili ona pomaže da sponzor i izvršitelji promjene ostaju međusobno usklađeni. Učinkovitost ove uloge ovisi o tome da sponzor ne odustane od promjene i ne prepusti pokretače promjene izvršiteljima. Cameron i Green (2009.) smatraju kako sponzor ne smije 'ispustiti loptu'. Kada se to se događa, pokretač promjene se može previše angažirati, čineći sustav neučinkovitim i neuravnoteženim, a promjenu privremenom. Zna se dogoditi, a zbog operativnog dijela posla kojeg pokretači promjena obavljaju da pokretač zauzme vlasnički stav nad promjenom iako on to nije, jer je to sponzor. Pokretač promjena djeluje kao sakupljač podataka, odgojitelj, savjetnik, voditelj sastanka i trener. Najčešće on ili ona nema izravnu nadležnost nad mrežom izvršitelja promjene, te se stoga nalazi u trokutu koji se prirodno pojavljuje sponzor – izvršitelj – pokretač, a sponzor je i prema metama promjene. Pokretači promjene mogu biti interni ili eksterni članovi, a i jedan i drugi pristup imaju svoje pozitivne i negativne strane. Interni dobro poznaje sustav ali zbog toga može biti nesvjestan koje sve promjene treba izvršiti i više se emocionalno angažira kod „bolnih“ promjena. Vanjski pokretač slabije poznaje organizaciju, ali je

zato puno racionalniji i objektivniji i manje se emocionalno angažira, jer nije toliko povezan sa organizacijom. Prema Sikavici (2011.) najbolji pokretač promjene u organizaciji može biti kombinirani tim koji se sastoji od unutarnjih i vanjskih pokretača promjene, jer se na taj način ističu prednosti, a uklanjaju, ili svode na najmanju moguću mjeru, slabosti i unutarnjih i vanjskih članova.

#### *3.2.4. Izvršitelji promjena*

Izvršitelji promjena moraju provesti promjenu. Oni imaju izravne direktne odgovornosti prema sponzoru. Njihov je posao pružiti sponzoru povratne informacije o samoj promjeni na terenu. Zadatak im je spasiti sponzora od „tunelskog vida“ i ukazati mu na prepreke koje oni, kao najbliži promjeni, ponekad prvo primijete. Cameron i Green (2009.) tvrde da su izvršitelji promjena najučinkovitiji kada slušaju, raspituju se i razjašnjavaju njihova pitanja i nedoumice sa sponzorom na početku inicijative za uvođenjem promjene, budući da na taj način mogu uložiti napor jer se ne pretvaraju lažno udovoljavajući na početku, a kako bi sabotirali kasnije.

#### *3.2.5. Zagovornici promjena*

Zagovornici promjena imaju ideju o načinu provođenja, ali im je za to potreban sponzor. Često su vrlo strastveni i visoko motivirani za pokretanje promjene, no ukoliko nemaju sponzora to je nemoguće provesti, pa zbog toga znaju postati frustrirani i demoralizirani. Oštroumni zagovornici promiču ideje o promjeni pokazujući ih na način da su kompatibilne sa ishodima i projektima koji su važni sponzoru promjena.

#### *3.2.6. Mete promjene*

Smith et al. (2015.) navode da se kod kreiranja promjene, između ostalog, treba razmatrati je li meta promjene izvedba, ljudi ili kultura neke organizacije. Meta promjene, ukoliko se odnosi na ljude u organizaciji, je grupa, odjel, divizija ili osoba koja treba usvojiti i koristiti nove koncepte potpomognute procesom promjene. Svakako treba imati na umu da promjena kod jedne jedinice ili grupe može voditi do promjene kod drugih osoba ili grupa. Kod meta promjene, neovisno o tome jesu li

unutar ili izvan organizacije, uvijek postoji mogućnost opiranja promjeni. Metama promjene, koje sebe smatraju žrtvama, se na pravilan način i pravovremeno, treba komunicirati potreba za promjenom i način provođenja i uključiti ih u sam proces promjene. Na taj način se smanjuje šansa za pružanje otpora sa njihove strane. Mete promjene imaju potrebu razumjeti promjenu, a kako bi se prilagodili istoj, nakon prevladavanja prvobitnog stresa kojem su bili izloženi kod predlaganja promjene.

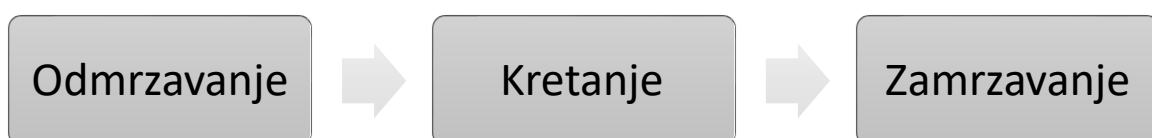
### 3.3. Različiti pristupi upravljanju promjena

Kako je proces provođenja promjena složen i sastoji se od više faza tako se pojavilo i razvilo više pristupa i teorija koje tumače koje su to faze od koji se sastoji proces provođenja. Samo neki od autora su: Nutt, Cumming i Worley, Daft, B. Burnes, Bullock i Batten, Hellriege, Jackson, Slocum, Jr., Hodge, Antony, Gales, Burke, McShane i Von Glinow, itd. Neki od popularnijih pristupa upravljanu promjenama su: Lewinov model, Burkeov model, Kotterov model, Beckard & Harris formula, akcijsko istraživanje, organizacijski razvirak, *nudge* teorija.

#### 3.3.1. Lewinov trostupanjski model

Duton et al. (2001.) prema Robbinsu i Judgeu (2009.) navode: „Kurt Lewin tvrdio je da uspješna promjena u organizacijama treba proći kroz tri koraka: **odmrzavanje** statusa quo, **kretanje** prema poželjnim krajnjem stanju i ponovno **zamrzavanje** nove promjene da bi postala stalna.“ Taj proces se zove Lewinov klasičan trostupanjski model procesa promjene, a prikazan je grafički na Slici 4.:

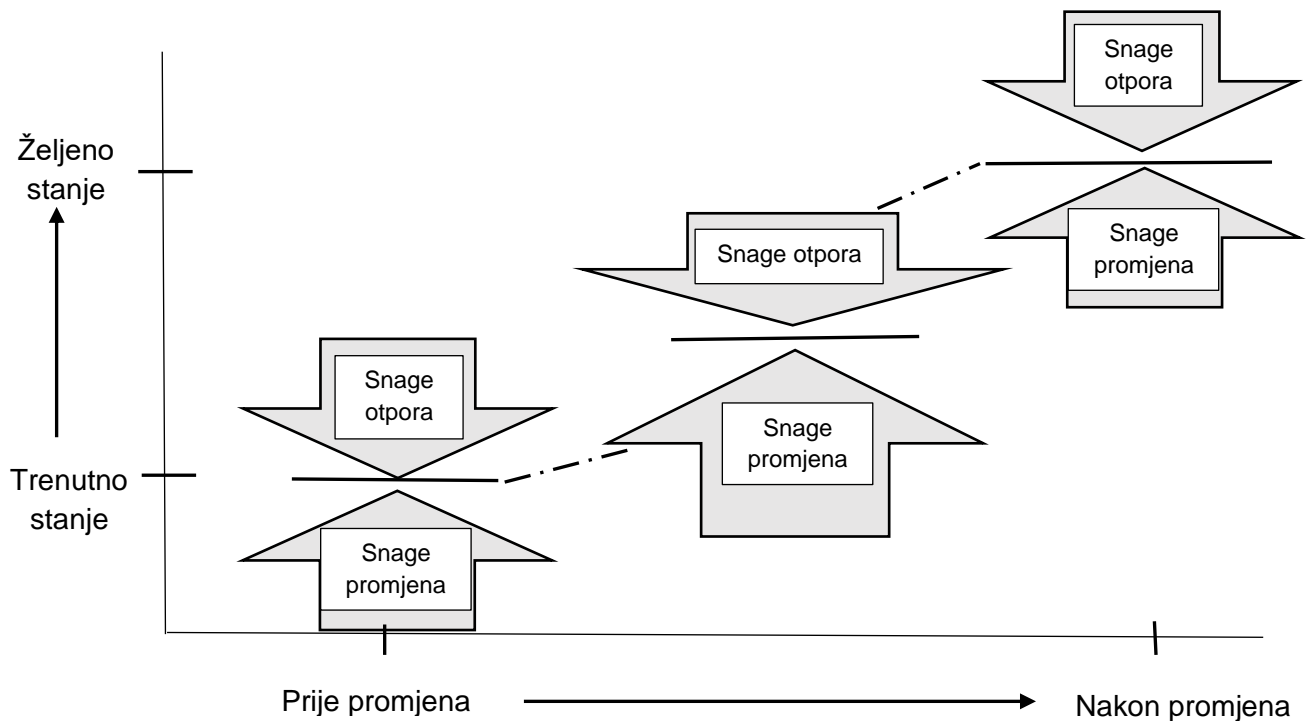
**Slika 3.** Lewinov klasičan trostupanjski model procesa promjene



Izvor: prilagodila autorica prema BURNES, B. (2017.) *Managing Change 7<sup>th</sup> edition*. Harlow: Pearson Education Limited, str.335.

Organizacija ima dva stanja: trenutno stanje, status quo, i buduće, željeno stanje koje će nastati nakon provođenja organizacijskih promjena. Između ta dva stanja organizacija je u prijelaznom stadiju. Odnos snaga napretka i snaga ograničenja promjenama prikazani su na Slici 4.:

**Slika 4.** Lewinov model odnosa snaga napretka i snaga ograničenja promjenama



Izvor: PUPAVAC, D. (2017.) *Osnove organizacijskog ponašanja*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, str.138.

Odmrzavanje se, prema Robbinsu i Judgeu (2009.) korištenjem sila potiska i sila zadržavanja, može postići na jedan od tri načina: sile potiska se mogu pojačati, sile zadržavanja se mogu smanjiti ili se mogu kombinirati prve dvije metode. U fazi odmrzavanja odvijaju se akcije usmjerene na svladavanje otpora promjenama: nadvladavanje pritiska individualnog otpora i grupnog konformizma. Ta faza započinje kada su snage koje pružaju otpor promjenama slabije od snaga koje potiču promjene. U ovoj fazi je nužno zadobiti povjerenje i podršku čim većeg broja članova organizacije za promjene i slomiti otpore promjenama. Snage promjena su one koje odmiču ponašanje od statusa quo koje je stanje ravnoteže. Snage otpora sprečavaju pomak iz postojeće ravnoteže. Određena doza otpora promjenama je poželjna jer na neki način jamči stabilnost organizacije, a šest najvažnijih razloga zbog kojih

zaposlenici pružaju otpor promjenama, prema McShaneu i Von Glinow (2018.) su: (1) negativna snaga promjene, (2) strah od nepoznatog, (3) sindrom „nije ovdje izmišljeno“, (4) kršenje rutina, (5) nekongruentna dinamika tima i (6) nekongruentni organizacijski sustavi i strukture. Da bi promjene bile učinkovite, navode Amis et al. (2000.) prema Robbinsu i Judgeu (2009.), treba ih brzo provoditi. One organizacije koje brzo prođu kroz fazu kretanja su uspješnije u provođenju promjena od onih koji se postupno pripremaju za promjene. Kada se jednom provedu, promjene treba zamrznuti, i taj korak je veoma važan, jer u suprotnom organizacije imaju tendenciju vraćanja na staro. Da bi to bilo uspješno potrebno je koristiti balans između sila potiska i sila zadržavanja. Iako je razvijen prije više od 50 godina, nedavne recenzije, prema Mc Shaneu i Von Glinow (2018.) potvrđuju da Lewinov model analize polja sile ostaje jedan od najcjenjenijih načina gledanja na proces promjene.

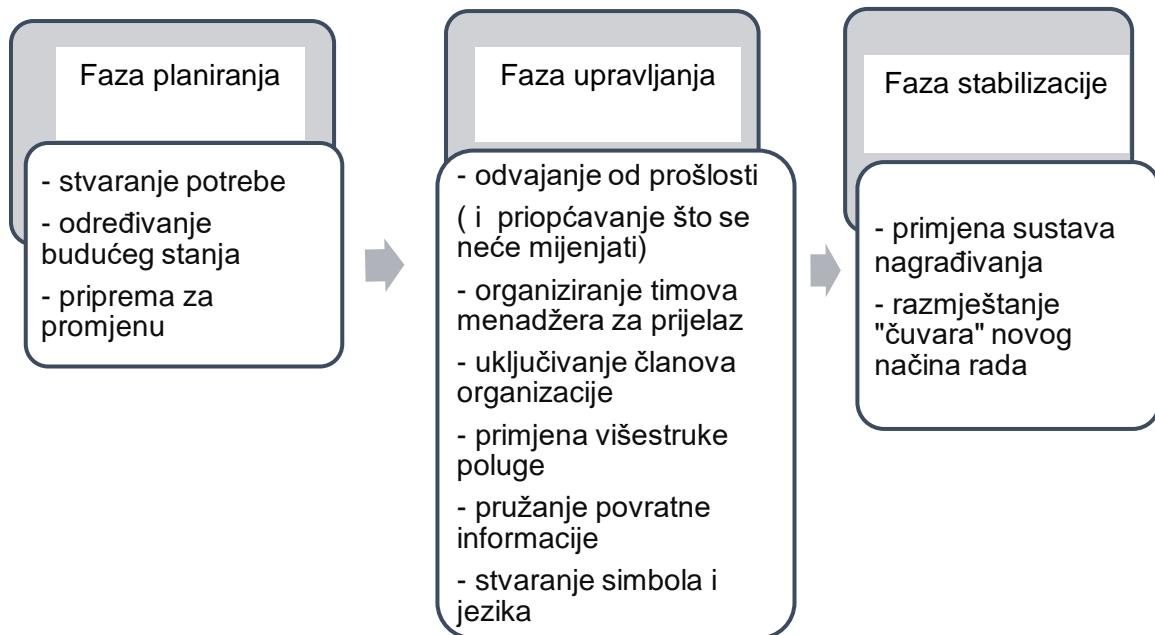
### *3.3.2. Burkeov model upravljanja promjenama*

Dijagnosticiranje postojećeg stanja i poduzimanje odgovarajuće reakcije su dva elementa koja treba izvršiti a kako bi se promjene uspješno provele. Kalinić (2015.) navodi: „Burke donosi klasifikaciju promjena prema opsegu, intenzitetu i važnosti, pri čemu navodi parove koje su dvije krajnosti:

- revolucionarne i evolutivne promjene (radikalne i postupne)
- diskontinuirane i kontinuirane
- epizodne i stalne
- transformacijske i transakcijske
- strateške i operativne
- promjene cijelog sustava i lokalne operacije.“

Burke (1994.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) daje najjednostavniji prikaz faza u procesu provođenja promjena, a prikazane su na Slici 5.:

**Slika 5.** Faze u procesu upravljanja promjenama po Burkeu



Izvor: prilagodila autorica prema BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 250.

Vanjska okolina, misija, strategija, vodstvo i organizacijska kultura smatraju se transformacijskim elementima. Burke (2002.) prema Aleksić (2014.) navodi da promjena u nekom od ovih organizacijskih elemenata znači da je cijela organizacija ili sustav pod utjecajem i da je promjena diskontinuirana i revolucionarna po prirodi, odnosno da utječe na duboku strukturu sustava i zahtijeva vizionarsko vodstvo, a promjene u njima utječu na cijeli organizacijski sustav.

### 3.3.3. Kotterov osmostupanjski model uvođenja promjena

Kotter je jedan od autora koji uz teorijske osvrte na nužnost promjena u organizaciji bavi i konkretnim koracima koji se trebaju provoditi s ciljem provođenja organizacijskih promjena. Kotter (1996.) prema Burnesu (2017.) identificira osam ključnih pogrešaka



za koje vjeruje da uzrokuju neuspjeh transformacijskih napora i identificira osam odgovarajućih koraka do uspješne promjene, što je prikazano u Tablici 3.:

**Tablica 3.** Ideje i perspektive

<b>Zašto propadaju inicijative za promjenu</b>	<b>Osam koraka za uspješnu promjenu</b>
<b>Pogreška 1.</b> Dopuštanje previše samozadovoljstva.	<b>Korak 1.</b> Uspostavljanje osjećaja hitnosti.
<b>Pogreška 2.</b> Ne uspijeva se stvoriti dovoljno moćna vodeća koalicija.	<b>Korak 2.</b> Stvaranje vodeće koalicije.
<b>Pogreška 3.</b> Podcjenjivanje moći vizije.	<b>Korak 3.</b> Razvijanje vizije i strategije.
<b>Pogreška 4.</b> Nedovoljno komuniciranje vizije sa faktorom od 10 (ili 100 ili čak 1000).	<b>Korak 4.</b> Komuniciranje vizije promjene.
<b>Pogreška 5.</b> Dopuštanje prepreka za blokiranje nove vizije.	<b>Korak 5.</b> Osnaživanje širokog djelovanja.
<b>Pogreška 6.</b> Neuspjeh u stvaranju kratkoročnih dobitaka.	<b>Korak 6.</b> Generiranje kratkoročnih pobjeda.
<b>Pogreška 7.</b> Prerano proglašenje pobjede.	<b>Korak 7.</b> Konsolidiranje dobitaka i stvaranje više promjena.
<b>Pogreška 8.</b> Zanemarivanje usidranja promjena čvrsto u korporacijsku kulturu.	<b>Korak 8.</b> Sidrenje novih pristupa u kulturu.

Izvor: prilagodila autorica prema BURNES, B. (2017.) *Managing Change 7<sup>th</sup> edition*. Harlow: Pearson Education Limited, str.382.

Burnes (2017.) navodi: „Kotter (1996: 23) naglašava da je njegovih osam koraka proces, a ne kontrolni popis te da „Uspješna promjena bilo koje veličine prolazi kroz svih osam faza . . . preskakanje čak i jednog koraka ili prevelik zamah čvrste baze gotovo uvijek stvara probleme.“ Ističe i da većina velikih promjena obuhvaća niz malih

i srednje velikih projekata promjena, koji u bilo kojem trenutku mogu biti na različitim točkama u procesu.“

#### 3.3.4. Beckard & Harris formula za promjenu

Sile i akcije koje potiču na i protiv promjene kod pojedinaca su opisali Beckard & Harris kroz formulu promjene, a iz nje se mogu prepoznati i područja na koje se treba usredotočiti a kako bi se povećala motivacija. Beckard & Harris (1987.) prema Smith et al. (2015.) su je prikazali i kao matematičku formulu, koja glasi:

$$C = [ABD] > X$$

pri čemu je

C= promjena

A= razina nezadovoljstva sa trenutnim stanjem

B= poželjnost predložene promjene ili predloženog stanja

D= praktičnost promjene (poznavanje sljedećih praktičnih koraka, minimalan rizik i poremećaj

X= percipirani „trošak“ promjene

Pojedinac se odlučuje na kretanje prema promjeni ako percipira da se trud ili 'trošak' promjene isplati. Čimbenici koji ga mogu potaknuti na to su da je nezadovoljan trenutnim stanjem, zadovoljan predloženim rješenjem ili ako se neće suočiti sa previše nepoznanica ili previše rizika i poremećaja tijekom promjene. Iz navedenog se može zaključiti da ljudi mogu biti motivirani „od“ nečega“ ili „prema nečemu“, a ovisno o tome varira i sam otpor promjeni. Oni koji su motivirani „od“ se lakše odlučuju na promjenu ako žele „pobjeći“ od trenutnog stanja, a oni motivirani „prema“ žele se naći u novom stanju, različitom od trenutnog im je promjena ujedno i motivacija za istu. Promatrajući formulu promjene i zamišljajući da je umjesto varijabli A, B ili D vrijednost nula, zaključuje se da ja i vrijednost varijable C također nula, te se u takvim slučajevima teško odlučuje na promjene i otpori su veći. Dujanić (2004.) navodi: „ako snage koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjena, do promjene neće doći.“ Kada se radi na tome da se pojačava osjećaj nezadovoljstva važno je da se zadrži unutar željenog područja, kako se fokus ne bi preselilo i na druga područja interesa koja su van kontrole i na što se ne može utjecati. Ako se radi na povećanju želje za promjenom, moguće ju je poticati na razne načine i

imati na umu da se sa kvalitetnom komunikacijom o benefitima koje promjene donose, bez obzira kako benefiti bili mali, želja za promjenom se može značajno povećati. Uvođenjem jasne strukture i jasnim definiranjem koraka u promjeni, ublažavanjem procesa, pri čemu se ljudima daje vremena za prilagodbu i pokazuje da se pri uvođenju promjena vodi računa o praktičnosti i smanjenu rizika.

### *3.3.5. Akcijsko istraživanje*

Akcijsko istraživanje je postupak promjene koji se temelji na sustavnom prikupljanju podataka i odabiru akcije promjene na temelju onoga što analizirani podaci pokazuju. Njegova vrijednost je u pružanju znanstvene metodologije za upravljanje planiranim promjenama. Akcijsko istraživanje sastoji se od pet koraka: dijagnoza, analiza, povratne informacije, djelovanje i procjena. Menadžer ili često vanjski savjetnik u akcijskim istraživanjima, započinje sa prikupljanjem informacija o problemima i potrebnim promjenama od članova organizacije. Ova je dijagnoza slična liječničkoj pri čemu je potrebno utvrditi što pacijenta muči. U akcijskom istraživanju, agent postavlja pitanja, pregledava zapise i intervjuira zaposlenike, aktivno slušajući njihove probleme. Nakon dijagnoze slijedi analiza prikupljenih podataka i informacija. Menadžer sintetizira informacije o primarnim problemima, problematičnim područjima i mogućim radnjama. Za akcijsko istraživanje potrebni su ljudi koji će sudjelovati u programu promjena kako bi se identificirao problem i utvrdilo rješenje. Potom slijedi treći korak - povratna informacija - zahtijeva dijeljenje sa zaposlenicima onoga što je pronađeno u prvom i drugom koraku. Zaposlenici, uz pomoć menadžera razvijaju akcijske planove za provođenje potrebnih promjena. Zatim slijedi četvrti dio akcijskog istraživanja gdje menadžer zajedno sa zaposlenicima provodi određene radnje za koje je utvrđeno da će riješiti problem. Posljednji korak, u skladu sa znanstvenim osnovama djelovanja, procjena je učinkovitosti akcijskog plana, pri čemu se koriste prikupljeni podatci. Akcijsko istraživanje pruža najmanje dvije specifične prednosti. Prvo, fokusirano je na problem, objektivno traži probleme i vrstu problema, određuje vrstu akcije. Druga korist akcijskog istraživanja je smanjenje otpora. Prema Robbinsu i Judge (2017.) akcijsko istraživanje toliko temeljito uključuje zaposlenike u proces, da se smanjuje otpor promjenama.

### 3.3.6. Organizacijski razvitak

Organizacijski razvitak skup je metoda promjena kojima se pokušavaju poboljšati organizacijska učinkovitost i dobrobit zaposlenika. Te metode vrednuju ljudski i organizacijski rast, suradničke i participativne procese i istraživački duh. Iako menadžer može preuzeti vodeću ulogu naglasak je na suradnji sa zaposlenicima.

Neke od tehnika ili intervencija za provođenje promjene su:

Trening osjetljivosti odnosi se na metodu promjene ponašanja kroz nestrukturiranu grupnu interakciju. U klasičnom treningu osjetljivosti članovi su okupljeni u slobodnom i otvorenom okruženju u kojem sudionici raspravljaju o sebi i svojoj interaktivnosti, izražavanja ideja, uvjerenja i stavova bez preuzimanja bilo kakvog vodstva. Skupina je usmjerena na proces, što znači da pojedinci uče kroz promatranje i sudjelovanje.

Povratne informacije su alat za procjenu stavova članova organizacije, prepoznavanje razlika u percepciji članova i rješavanje razlika. Svi popunjavaju upitnik o njihovoj percepciji i stavovima o nizu tema, uključujući prakse donošenja odluka, učinkovitost komunikacije, koordinaciju među jedinicama, zadovoljstvo organizacijom, poslom, suradnicima i nadređenim. Podaci se analiziraju, prikazuju tablično i distribuiraju zaposlenicima. Ti podatci postaju odskočna daska za prepoznavanje problema i razjašnjavanje pitanja koja ljudima mogu stvarati poteškoće. Posebna pažnja daje se poticanju rasprave i osiguranju da će se ona usredotočiti na pitanja i ideje, ne kao napad na pojedinca. Pristup povratnim informacijama iz ankete može biti koristan radi utvrđivanja stavova zaposlenika prema organizaciji. Međutim, kod popunjavanja ankete na pojedince utječu mnogi čimbenici što rezultate može učiniti nepouzdanima. Također, velik broj neodgovorenih pitanja može ukazivati na organizacijsku neispravnost ili smanjeno zadovoljstvo poslom.

U konzultativnom, savjetodavnom procesu menadžeri često osjećaju da učinak njihove jedinice može biti bolji, ali nisu u stanju prepoznati što i kako poboljšati. Svrha savjetovanja je u vanjskom savjetniku koji pomaže klijentu, da opazi, razumije i djeluje u skladu s procesnim događajima navode Robbins i Judge (2017.). Ti događaji mogu uključivati tijekom rada, neformalne odnose među članovima jedinice i formalne kanale komunikacije.

*Team building* koristi grupu s visokom interakcijom aktivnosti za povećanje povjerenja i otvorenosti među članovima tima, poboljšanje koordinacije naporima i povećanje učinka tima. *Team building* obično uključuje postavljanje ciljeva, razvoj međuljudskih odnosa među članovima tima, analizu uloga radi pojašnjavanja uloge i odgovornosti svakog člana te analizu timskog procesa.

Međugrupni razvoj se odnosi na nefunkcionalni sukob među skupinama. Razvoj među grupama nastoji promijeniti stavove grupa, stereotipe i percepcije jednih o drugima. Usredotočuju se na demografske razlike, razlike među zanimanjima, odjelima ili odjelima unutar organizacije.

Zahvala je pristup koji naglašava sve pozitivno. Umjesto da traži probleme koje treba riješiti, nastoji identificirati jedinstvene kvalitete i posebne snage organizacije koje članovi mogu nadograditi kako bi poboljšali performanse (Robbins i Judge, 2017.).

### 3.3.7. *Nudge teorija (teorija poticanja)*

*Nudge* teorija se spominje 2008. godine u knjizi "*Nudge: poboljšanje odluka o bogatstvu, zdravlju i sreći*" autora Richarda H. Thaler i Cass R. Sunsteina i povezuje se uz "bihevioralnu ekonomiju". Knjiga se snažno temelji na nobelovskom radu izraelsko-američkih psihologa Daniela Kahnemana i Amosa Tverskog. *Nudge* teorija fleksibilan je i moderan koncept za: razumijevanje ljudskog razmišljanja, donošenja odluka i ponašanja, upravljanje promjenama svih vrsta, identificiranje i modificiranje postojećih beskorisnih utjecaja na ljude. *Nudge* teorija potiskivanja vrlo je bitna za vodstvo, motivaciju, upravljanje promjenama i mnoge aspekte osobnog razvoja (samorazvoja). Također se povezuje s mnogim drugim modelima motivacije i upravljanja, na primjer: klasične motivacijske teorije Maslowa, McGregora, Herzbergovo filozofsko razmišljanje, poput psihološkog ugovora, i etičkog poslovanja i upravljanje. *Nudge* teorija nastoji minimizirati otpor i sukobe koji obično proizlaze iz snažnijih 'usmjeravanja' i autokratskih metoda 'mijenjanja' ljudi / ponašanja. U Tablici 4. je dan prikaz u kojem se vide razlike između prisilnih promjena i *nudge* tehnika:

**Tablica 4.** Razlike između prisilnih promjena i *nudge* tehnika

<b>Prisilne promjene</b>	<b><i>Nudge</i> tehnike</b>
Metode 'prisiljavanja' drastične, izravne i zahtijevaju svjestan odlučan napor (od strane osobe / ljudi koji se 'mijenjaju').	Ljudima je lakše zamisliti da provode <i>nudge</i> tehnike, i čine im se manje prijetećim i ometajućim kada ih provode.
Metode „prisiljavanja“ sučeljavaju se i mogu izazvati otpor.	<i>Nudge</i> tehnike su neizravne, taktičke i manje sučeljavajuće – <i>nudge</i> tehnike mogu biti suradničke i ugodne.

Izvor: prilagodila autorica prema <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/#nudge-is-for-everyone> [pristup: 23. listopada 2020.]

Temelj *nudge* teorije je da je mnogo učinkovitija od pokušaja da se promjena provede u tradicionalnom smislu. Umjesto da svojim zaposlenicima kažete što da rade, izbor krajolik osmišljen je tako da zaposlenici sami biraju potrebnu promjenu. Ova promjena izbora krajolika je poznat kao *nudging*. Trik s *nudge* teorijom je znati na koji način je pravilno predstaviti. Temeljna načela *nudge* teorije su da je: neizravna, suptilna, otvoreno-zatvorena, obrazovna, potkrijepljena dokazima, neobavezna i otvorena za raspravu. Ne postoji postavljena metoda za *nudge* teoriju tako da je u tom smislu teorija nejasna. Bolje je razmišljati o toj teoriji kao alatu za korištenje s drugim, više strukturiranom modelu upravljanja promjenama. Niže navedeni popis navodi osnovna načela *nudge* teorije, a navedeni koraci u procesu služe kako bi tim bio potaknut na odabir predložene promjene: (1) Jasno definirati promjene, (2) Razmotriti promjene sa stajališta zaposlenika, (3) Koristiti dokaze kako bi se pokazale najbolje opcije, (4) Predstaviti promjenu kao izbor, (5) Slušati povratne informacije, (6) Ograničiti prepreke, (7) Držati zamah s kratkoročnim pobjedama.

*Nudge* teorija pomaže zaposleniku da shvati važnost problema i omogućuje im da odaberu rješenje. Može biti odličan dodatak modelu upravljanja promjenama koji zanemaruje zaposlenikovu stranu kod upravljanja jer gleda na promjene iz perspektive zaposlenika. No, kako ne pruža model za analizu, upravljanje, implementaciju i održavanje promjena najbolje ju je koristiti kao dodatak drugom modelu upravljanja promjenama, a kao takva se može smatrati kao dodatno trošenje vremena i energije.

### **3.4. Koraci za provođenje promjena**

Različiti teoretičari i pristupi definiraju različite podjele i korake za provođenje promjena u organizacijama. Martin i Whiting (2016.) navode da CIPD<sup>1</sup> alat za podržavanje promjena „Pristup promjenama: Izgradnja sposobnosti i povjerenja“ – identificira fleksibilni okvir od sedam koraka za promjenu sa fokusom na sedam ključnih akcija koje mogu dodati vrijednost i poboljšati šanse za uspjeh, a to su: (1) postavljanje smjera, (2) dizajn i planiranje, (3) pripremanje, (4) isporuka, (5) prijelaz, (6) učvršćivanje, (7) poboljšanje.

Kroz gore navedene akcije se propitkuje nužnost za promjenom, planira ruta i uključenost zaposlenika, potvrđuje da postoje potrebni resursi za izvršenje planirane promjene, fokusira na brzo dobivanje kratkoročno mjerljivih i prenosivih rezultata, počinje vršenje promjene u malim autonomnim jedinicama putem kojih se lakše kontroliraju stvari, poravnavaju svi organizacijski elementi prema promjeni i vrše poboljšanja putem sustava kontrola, revizija učinjenog, te projektnog pristupa. CIPD (2010.) prema Martinu i Whiting (2016.) definiraju i ključne uloge u provođenju promjene: vrhunski tim, linijski menadžment, funkcija i profesionalci iz ljudskih potencijala, te programski i projekt menadžeri.

### **3.5. Utjecaj promjena na pojedince**

Promjene su postale neizbježne i sveprisutne unutar organizacija. Kako su organizacije sve više uključene u promjene, postoje mnogi pristupi organizacijskim promjenama. Međutim, utjecaj promjena na pojedinca često se zanemaruje. Potrebno je naglasiti kako je posebnu pozornost potrebno posvetiti upravo utjecaju promjena na pojedinca jer baš o tome ovisi cjelokupan proces provođenja promjena u organizaciji. Različite osobnosti, različita životna iskustva, okolnosti u kojima se pojedinac nalazi u trenutku promjene utječu na i način reagiranja pojedinca na promjene i na brzinu reakcije.

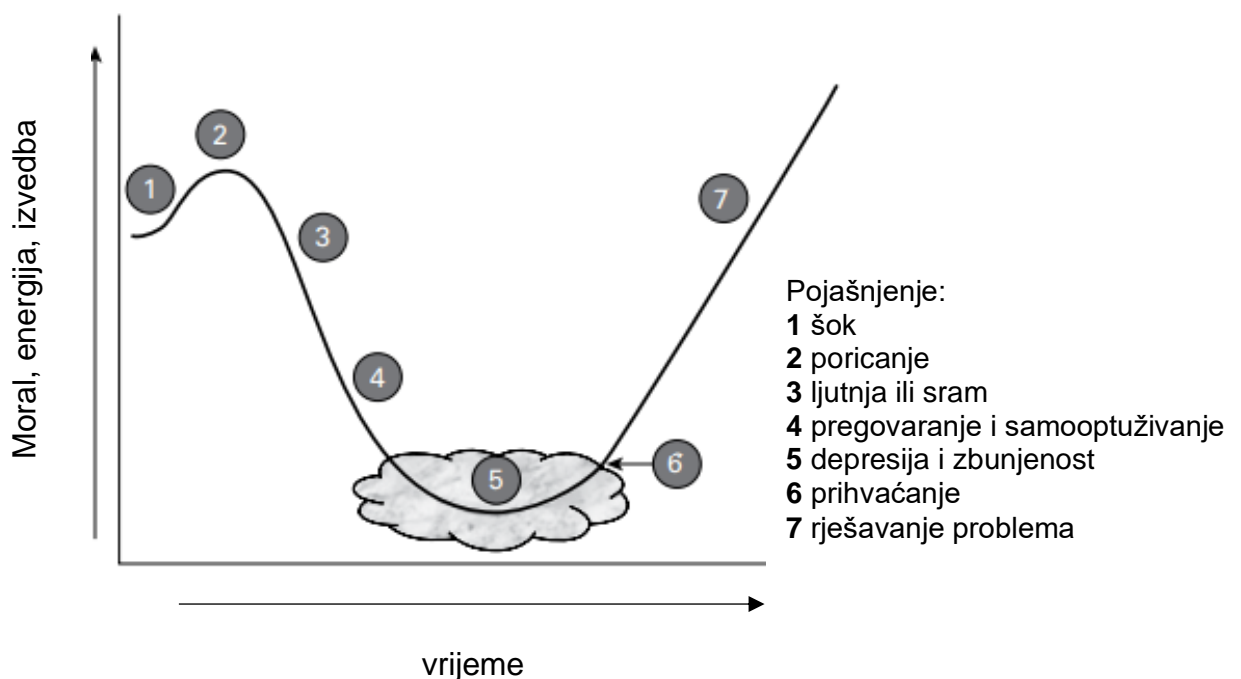
---

<sup>1</sup> CIPD= Chartered Institute of Personnel and Development

### 3.5.1. Odgovor i reakcije na promjene

Veliku ulogu u shvaćanju promjena na pojedinca ili grupu ima “krivulja promjene” koja je opisana u knjizi Elisabeth Kubler-Ross (1969.) “O smrti i umiranju”. U njoj je opisala kako se proces žalovanja obično odvija kroz pet faza (tzv. krivulja žalovanja), a tijekom vremena su drugi autori (Adams, Hayes and Hopson, Parker i Lewis) razvili taj način razmišljanja i za druga područja. Slika 6. pokazuje kako se osobni učinak, energija i, što je karakteristično, raspoloženje, razlikuju kroz normalan proces ljudskih promjena.

**Slika 6.** Ljudski odgovor na promjenu



Izvor: SMITH, R., KING, D., SIDHU, R., SKELSEY, D. (2015.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited, str.9.

Smith et al. (2015.) navode da je važno napomenuti da ovaj karakterističan obrazac ljudskog odgovora na promjene vrijedi kako za nepoželjne, tako i za pozitivne promjene u životu, te da npr. kod prihvatanja novog „posla iz snova“ pojedinci prođu kroz krivulju promjene, svatko na svoj način, manjeg ili većeg intenziteta, unutar perioda od šest mjeseci. Poželjno je imati na umu kako tvrdi Dawson (2003.) da prema iskustvima o promjeni treba voditi računa o činjenici da će se pojedinci i grupe



ne samo mijenjati na razne načine, već će se njihova očekivanja i stavovi s vremenom promijeniti.

Kada se postavlja pitanje što je to što motivira ljude na promjenu, može se reći da postoji mnogo čimbenika koji bi se mogli navesti kako bi se odgovorilo na ovo pitanje. „Ljudi su motivirani kada očekuju da je tijek djelovanja vjerojatno dovesti do postizanja cilja i vrijedne nagrade – ona koja zadovoljava njihove potrebe i želje.“ Armstrong (2012., str.190.)

Mnogi ljudi bi mogli reći da su motivatori novac, materijalna dobra, slava itd., iz skupine ekstrinzičnih (dolaze izvana). Osim njih postoje još i dublji motivatori, intrinzični, oni koji dolaze iznutra, i oslonjeni su na osjećaje. Obično dovode do toga da pojedinci osjete potrebu za brzom promjenom kada se odnosi na želju za osobnom promjenom. Područje koje se odnosi na motivaciju je široko i opsežno obrađeno u literaturi. Neke od teorija koje se odnose na motivaciju su prema Smith et al. (2015.): Maslowljeva hijerarhija potreba (potreba za zadovoljavanjem potreba glavna varijabla u motivaciji), teorija nagrađivanja i kažnjavanja (osobu se može navesti na promjenu ponašanja pravilno raspoređenim nagradama ili kaznama, a sve ovisno o ponavljanju njenog ponašanja), Vroomova teorija očekivanja (ljudi će biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovom ostvarenju), Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije (na radnom mjestu postoje brojne varijable koje rezultiraju zadovoljstvom poslom ili nezadovoljstvom), McGregorova X/Y teorija (ljudi će vam dokazati da ste u pravu koji god stav imate – to je zato što ljudi imaju tendenciju da se ponašaju u skladu s načinom na koji se tretiraju), Scheinove: učeća anksioznost (engl. *learning anxiety*) i anksioznost za preživljavanje (engl. *survival anxiety*), Rogersova teorija osobnog rasta (ono što najviše pomaže ljudima da krenu naprijed je kvaliteta odnosa). Ono na što Edward Deci ukazuje, a prema Dessleru (2015.), je da ekstrinzične nagrade mogu i uzvratiti udarac ukoliko se previše oslanja na njih, te su demotivatori, jer povremeno odvrćaju pažnju sa unutrašnje motivacije pojedinca. Kod motiviranja je važno voditi računa o prepoznavanju motivacijskih faktora pojedinca, jer u suprotnom može doći do pada motivacije koji vodi ka nezadovoljstvu osobe i neostvarenja cilja, a može dovesti i do javljanja otpora ka promjenama. Prema Pupavcu (2017., str.60.),

motivacija je sastavni dio jednadžbe konačne ljudske izvedbe, i kojom se izračunava njena razina, a koja glasi:

$$\text{Konačna ljudska izvedba} = \\ [\text{Znanje}] \times [\text{Sposobnost}] \times [\text{Motivacija}] \times [\text{Objektivne okolnosti}]$$

Na svakoj je organizaciji zadatak razvijanja sustava motiviranja, koji će uvažiti sve različitosti članova organizacije i potrebe, te ih na taj način motivirati na ostvarenje ciljeva. U današnje vrijeme, kada je raširena dostupnost putem elektroničke pošte i informacijskih sustava dostupnih putem interneta, prikupljanje dobrih ideja od zaposlenika je lakše nego ikad, tvrdi Albrecht (2003.), a one mogu poslužiti za razvijanje motivacijskog sustava u organizaciji.

Ljudi su veoma različiti u svakom pogledu, te se tako razlikuju po „tipovima“ ljudi i stilovima učenja, tvrde Smith et al. (2015.). Može se reći da se govori o osobnosti ili temperamentu misleći pri tome da o tome ovisi način na koji će netko reagirati u nekoj situaciji, a različito od neke druge osobe u toj istoj situaciji. Jedan od alata za određivanje „tipa“ osobnosti je i Myers-Birggsov test, koji se smatra jednim od najkorištenijih testova na svijetu, i koji ljude svrstava u četiri para mogućih preferencija: Ekstrovert – Introvert (orijentiranost osobe prema van ili prema unutra)  
Osjetilno – Intuicijom (način na koji se prihvaćaju informacije)  
Razmišljanjem – Osjećanjem (preferirani način donošenja odluka)  
Osuđivanjem – Sagledavanjem (preferirani način življenja), a spajanjem dobivenih rezultata se dobiva 16 mogućih kombinacija.

Novi testovi koriste potpuno novi pristup baziran na različitim kategorijama. Model pet faktora mjeri pet temeljnih dimenzija: ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, emocionalnu stabilnost i intelekt. Sve su to čimbenici koji značajno odstupaju između pojedinih osoba. Prilikom planiranja promjene, a posebno elemenata komunikacije i učenja vezanih za promjene poznavanje stilova učenja može osigurati da se dođe do čim više ljudi putem preferiranog medija komunikacije. Za sve koji su uključeni u provođenje promjena važno je naučiti promatrati i prepoznavati različitosti kod ljudi i temeljem toga dobiti najbolje od njih.

Neuroznanost sa svojim otkrićima sve više osvjetljava aspekte čovjekovog odgovora na promjene. Niže su navedena tri primjera, prema Smith et al. (2015.), neuroznanstvenih opažanja koja se odnose na otpor prema promjenama :

- Područje našeg mozga koje obrađuje rutinske operacije i ponašanja je u bazalnom gangliju, dok se obrada novih informacija odvija u prefrontalnom korteksu i kod promjena je ovo područje intenzivno aktivno. Kada se veliki broj zahtjeva upućuje prema njemu govori se o "biti izvan zone ugone". Rock i Schwarz (2006.) prema Smith et al. (2015.) navode da su ljudi, kao rezultat toga, u određenoj mjeri "skloni navikama i instinktivni" kako bi se izbjegla ili minimizirala količina promjene kojoj su izloženi.
- Ljudski mozgovi posebno reagiraju na neusklađenosti između stvarnih događaja i onoga što očekuju – ono što neuroznanost naziva 'pogreškama'. Razdoblje promjena će stvoriti mnogo takvih signala "nepodudarnosti" iz okoliša. Područje mozga koje generira te signale (orbitalni frontalni korteks) usko je povezan s dijelom koji upravlja odgovorom (amigdala): "borbom, bijegom ili zamrzavanjem". Aktiviranjem tih odgovora je racionalno razmišljanje bar djelomično onemogućeno, a to pomaže razumjeti zašto su naizgled emocionalni i iracionalni odgovori česti tijekom promjene, kako tvrde Rock i Schwarz (2006.) prema Smith et al. (2015.)
- "Socijalna bol", kao i drugi primjeri boli ili nedostatka (fizička bol, glad, žeđ), djeluje kao "signal za promjenu ponašanja. Organizacijske promjene često remete cijenjeni socijalni kontakt, a to utječe na jasno razmišljanje.

Rock i Schwarz (2006.) prema Smith et al. (2015.) također ističu dvije ključne teme istraživanja neuroznanosti relevantne za pomaganje ljudima da prihvate promjene:

- Ljudi djeluju na temelju 'mentalnih mapa' svijeta oko sebe – setova pretpostavki i uvjerenja koja vode ponašanje. Da bi se stvorila trajna promjena, moraju se postavljati pitanja koja izazivaju spoznaje, umjesto davati recepte i moraju se koristiti iskustveni, a ne didaktički procesi učenja za potporu promjenama.
- Ljudi postaju ono na što usmjeravaju pažnju. Podsjećanjem ljudi nježno, ali često, na njihove spoznaje i učenja, stvaraju se trajne promjene u stavovima i ponašanju.

### 3.5.2. Otpor promjenama

Nositelji promjena u organizaciji su najčešće menadžeri koji trebaju imati svoja uporišta, odnosno točke sigurnosti da bi sve promjene uspješno proveli. Te točke sigurnosti su upravo njihove menadžerske sposobnosti, tehničke sposobnosti, sigurnost, kreativnost i nezavisnost. U protivnome, mogao bi doći u pitanje cijeli proces provođenja promjena, pa i opstanak organizacije. Provođenje velikih, odnosno radikalnih promjena na koje zaposlenici nisu pripremljeni izazvat će ne samo velik otpor nego i stres zaposlenika koji za sebe ne vide izlaz, odnosno rješenje nakon provođenja promjene. Iz tog je razloga jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta smanjiti otpor promjenama i na taj način omogućiti provođenje promjena. Budući da je otpor promjenama normalna, uobičajena pojava, mišljenje je da bi za uspješno upravljanje promjenama trebalo istovremeno raditi na smanjivanju otpora promjenama i na stvaranju vizije budućeg stanja organizacije. Provođenje promjena tih dviju strategija bit će uspješno ako se primijeni njihova kombinacija. Prirodna je reakcija ljudi na promjene pružanje otpora promjenama, posebno onda kada zaposlenici naslućuju da ih promjena ugrožava. Većina se ljudi boji promjena zato što svaka promjena donosi neizvjesnost i rizik. Osim toga, promjena znači neku novu situaciju koja se može pretpostaviti, odnosno očekivati, a svi se ljudi osjećaju bolje i ugodnije u poznatoj nego u nepoznatoj situaciji. Zbog toga je otpor promjenama stalna popratna pojava svih promjena u organizaciji. Menadžer promjena mora o tome voditi računa, te pronaći način kako će smanjiti ili čak potpuno ukloniti otpor. Stanje prije promjene za zaposlenike je poznata i sigurna situacija, a stanje nakon promjena nepoznata, odnosno nesigurna situacija. Zbog toga zaposlenicima kao jedini mogući način obrane od nepoznatog preostaje otpor promjenama tvrde Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić. (2008). Međutim, svi ljudi koji su pogođeni promjenama ne reaguju na isti način i s obzirom na to mogu se podijeliti u tri skupine nejednake veličine što je vidljivo u Tablici 5.:

**Tablica 5.** Odnos ljudi prema promjenama

<b>Ljudi koji brzo prihvaćaju promjene</b>	Relativno su mala skupina. Oni se lako i bez nekih posebnih poteškoća prilagođavaju promjenama. To su, po pravilu, mlađi i obrazovaniji ljudi, koji posjeduju dovoljno znanja pa lako prihvaćaju promjene.
<b>Ljudi koji pružaju otpor promjenama</b>	Najbrojnija su skupina. Pripadaju joj ljudi koji nisu posve sigurni u svoje znanje i sposobnosti. Međutim, kako sazrijevaju njihove spoznaje o promjenama, tako se njihov otpor smanjuje, pa na kraju prihvaćaju promjene.
<b>Ljudi koji vrlo teško prihvaćaju promjene</b>	Malobrojna su skupina, a pripadaju joj ljudi koji katkad uopće ne prihvate promjene, osobito ako ne posjeduju potrebna znanja i sposobnosti koje zahtjeva promjena, a nisu spremni učiti i stjecati potrebna znanja. Oni su u svakoj organizaciji najveći protivnici promjena.

Izvor: prilagodila autorica prema BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 237.

Bez obzira na to o kojoj je vrsti promjena riječ, najveći otpor zaposlenika izazivaju one promjene koje zahtijevaju i najveće promjene ljudi. Grupe ili organizacije najčešće pružaju otpor promjenama zbog slijedećih razloga: vezanost za tradiciju, loši međusobni odnosi, pogrešne informacije, stručna znanja, inercija, klima slabog povjerenja, prethodni dogovori, ograničeni resursi, moć i utjecaj, organizacijska struktura, visoke grupne norme, dogovorena ulaganja i pretjerana samouvjerenost. Neki razlozi imaju veću težinu u smislu jačeg opiranja promjenama, a neki manju, ali svi otežavaju provođenje promjena u organizaciji. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008., str.237.) navode: "G.R. Jones, ističe da postoje snage koje potiču promjene, kao što su konkurencija, ekonomske, političke, globalne, demokratske, socijalne i etičke snage, i snage koje se opiru promjenama, a koje možemo naći na svim razinama u organizaciji, počevši od organizacijske, preko funkcijske i grupne do pojedinačne razine." Daft (1992.) prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) tvrdi da izvore otpora promjenama možemo podijeliti u dvije skupine (Tablica 6). :

**Tablica 6.** Izvori otpora promjenama

<b>Organizacijski izvori otpora</b>	Odnose se na pretjerano usredotočenje na troškove, prevelik rizik, nedostatak koordinacije i kooperacije, nekompatibilnost sustava i sl.
<b>Ljudski izvori otpora</b>	Odnose se na nesigurnost zaposlenika zbog promjena i na strah od gubitka dotadašnjeg položaja u organizaciji

Izvor: prilagodila autorica prema BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 237.

Da bi se promjene provele unatoč otporu, a posebno da bi se provele uspješno, menadžment kompanije mora nastojati smanjiti otpor promjenama. Smanjivanje otpora znači da ljudi postupno prihvaćaju promjene ili, u protivnome, odlaze iz te organizacije. Glavna je aktivnost menadžmenta u jednoj od faza upravljanja promjenama smanjivanje otpora promjenama. U literaturi postoji nekoliko mišljenja o načinima smanjenja otpora. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008., str.240.) navode: „Prema mišljenju S. P. Robbinsa i M. Coultera otpor promjenama može se smanjiti ovim akcijama menadžmenta.“, a kako je prikazano u Tablici 7.:

**Tablica 7.** Načini smanjenja otpora promjenama

<b>Obrazovanje i komuniciranje</b>	Podrazumijeva raspravu i komuniciranje sa zaposlenicima kako bi im se pomoglo da razumiju promjenu i izgrade povjerenje
<b>Sudjelovanje</b>	Onima koji se protive promjenama omogućuje da sudjeluju u odlučivanju u promjeni
<b>Pomaganje i potpora</b>	Sastoji se od savjetovanja i obučavanja zaposlenika
<b>Pregovaranje</b>	Primjenjuje se posebno onda kada otpor dolazi iz moćnih izvora
<b>Manipulacija i kooptiranje</b>	Sastoji se od prikrivenih pokušaja utjecaja, obrtanja, odnosno iskrivljavanja činjenica, zadržavanjem štetnih informacija, stvaranjem lažnih informacija - tračeva, kooptiranjem uz pomoć manipulacija
<b>Prisila</b>	Primjenjuje se samo onda kada navedene akcije ne daju rezultate, a očituje se u obliku izvornih prijetnji i sile

Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 240

Svim je navedenim načinima smanjivanja otpora promjenama svrha da menadžment, koji je pokretač i nositelj promjena, shvati da je nužno pridobivanje zaposlenika na promjene. U povijesti je zabilježen nemali broj slučajeva kad je neprikladna pripremljenost za promjene rezultirala višestrukim negativnim, pa i katastrofalnim posljedicama. Ali vrijedi i obrnuto, u svim organizacijama u kojima je menadžment svjestan potrebe pridobivanja suradnika za promjenu, proces njene provedbe tekao je bez nekih većih teškoća navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008). Burnes (2017., str. 13.) navodi: „Čini se da u literaturi o organizacijskim promjenama prevladava stav da je otpor promjenama urođen, raširen, iracionalan i nefunkcionalan (Dent i Goldberg, 1999; Ford i suradnici, 2008). Doista, mnogi vide otpor kao glavni razlog neuspjeha unatoč uložnim mnogim naporima za promjenu (Bateh i sur., 2013 .; Maurer, 1996 .; Waddell i Sohal, 1998.). Peiperi (2005: 348) definira takav otpor kao: aktivni ili pasivni odgovori osobe ili skupine koji govore protiv određene promjene, programa promjena ili promjena općenito.“ Holten i Brenner (2015.) u svom radu, a fokusirajući svoje istraživanje na eksplicitne reakcije na promjene, predlažu putanju između angažmana menadžera i razvoja pozitivnog ocjenjivanja promjene od strane sljedbenika, te pretpostavljaju da što više menadžera uključuje sljedbenike, jasno komunicira promjenu, dijeli svoje znanje o promjeni, aktivno radi na promjeni, pozitivni su prema promjeni, dostupni su sljedbenicima sa informacijama i razgovaraju o posljedicama promjene za svaku osobu, to će sljedbenici pozitivnije ocijeniti promjenu i pretpostavljaju da je angažman menadžera vezan na promjene pozitivno povezan sa sljedbeničkim ocjenjivanjem promjene. Aleksić (2014., str. 24.) navodi: „Brojna istraživanja ukazuju kako samo isticanje potrebe za promjenom nije dovoljno da bi promjena uspjela. To je proces koji iziskuje potpunu posvećenost svih pojedinaca u organizaciji, podrazumijeva različite izvore otpora kao i uspješno smanjivanje otpora prema promjenama te razumijevanje različitih implikacija, što svakako treba biti predmet budućih istraživanja.“ Buchanan i Boddy (1992.). prema Burnesu (2017.) tvrde da s jedne strane postoje snažni dokazi da se otpor javlja ne zbog psiholoških sklonosti pojedinaca već zbog prirode organizacije u kojoj se javlja otpor, tj. sila unutar sustava, dok s druge strane, postoje jednako snažni dokazi da otpor proizlazi iz psihološke strukture pojedinca. No ta dva pristupa nisu nužno proturječni, prema Burnesu (2017.), a tome u prilog su se razvile i četiri teorije otpora promjenama, prikazane u Tablici 8.:

**Tablica 8.** Teorije otpora promjenama (prema Burnesu, 2017.)

<b>Teorija 1: kognitivna disonanca</b>	Treba prilagoditi razinu promjene i vrstu uključenosti u promjenu do razine neskladnosti koju bi predložene promjene mogle izazvati, a to pokazuje ulogu u tome hoće li se pojedinci oduprijeti promjeni ili je prihvatiti.
<b>Teorija 2: dubina intervencije</b>	U osnovi, ova teorija pokazuje da kada sile koje pokreću promjene dolaze u sukob s jakim snagama koje sputavaju promjene, organizacije trebaju usvojiti pristup promjenama koji omogućuje uključenima da razmisle o kontinuiranoj primjerenosti svojih stavova i ponašanja. To je u skladu s Lewinovim stajalištem da je promjena proces učenja. (Burnes, 2004c).
<b>Teorija 3 – psihološki ugovor</b>	<p>Pojam psihološkog ugovora implicira da postoji nepisana skupina očekivanja koja djeluje u svakom trenutku između svakog člana organizacije i različitih menadžera i ostalih u toj organizaciji.</p> <p>Ako organizacija, svjesno ili nehotice, promijeni ili prekrši jedan dio psihološkog ugovora bez ponovnog pregovaranja o ugovoru, to zapravo dovodi pojedince u situaciju da im organizacija postavlja proturječne zahtjeve. Međutim, ako pojedinci mogu vidjeti zašto ugovor treba mijenjati, i ako to dovede do novog psihološkog ugovora u kojem su zahtjevi prema njima usklađeni, vjerojatno se neće oduprijeti promjenama. Psihološki ugovor također ima snažnu povezanost s konceptom organizacijsko-proceduralne pravde, koja se odnosi na uočenu pravednost politika i postupaka koji se koriste kao osnova za donošenje odluka (Cohen i Keren, 2008; Colquitt i sur., 2001 .; Cropanzano i sur., 2001). Pokazalo se da tamo gdje zaposlenici vide ili proces ili ishod promjene nepravednim, mogu joj se oduprijeti (Komodromos, 2013 .; Novelli i sur., 1995 .; Wooten i White, 1999.).Ovaj otpor ne proizlazi iz samog pojedinca, već iz situacija u kojima organizacije stvaraju sukob između svojih prihvaćenih vrijednosti racionalnosti i pravičnosti i stvarne prakse koje zaposlenici vide kao nepravedne i iracionalne.</p>



**Tablica 8.– nastavak**

<b>Teorija 4 – dispozicijski (raspoloživi) otpor</b>	Koncept dispozicijskog otpora promjenama razvio je Oreg (2003) i usredotočuje se na pojedinca kao glavni izvor otpora, a njegova istraživanja pokazala su da se pojedinci razlikuju u stupnju u kojem su psihološki bili "raspoloženi" prihvatiti ili se oduprijeti promjeni, te je razvio i skalu ( <i>RTC scale</i> ) kojom se mjeri stupanj otpora promjenama.  Oreg u svom radu odbacuje mišljenje da su sva ljudska bića programirana da se suprotstave promjenama, ali pokazuje da će neki pojedinci s velikim otporom na dispozicije biti skloni oduprijeti se promjenama. Reakcija pojedinca na promjenu može se moderirati njihovim odnosom prema pokretaču promjene; odnosno one osobe koje imaju pozitivan stav prema pokretaču promjene manje bi vjerojatno odolio promjenama bez obzira na njihove razine dispozicijskog otpora (Oreg i Sverdlik, 2011). Priroda cijelog sustava igra ulogu u određivanju hoće li ili neće pojedinac pružiti otpor promjeni. Agenti promjene i način na koji se upravlja procesom promjene utječu na dispozicijski otpor.
--	--

Izvor: izradila autorica prema BURNES, B. (2017.) *Managing Change 7<sup>th</sup> edition*. Harlow: Pearson Education Limited, str. 16.-19.

Ako je organizacija pripremljena za promjene, zaposlenici će biti spremni na promjene, predat će se promjeni, i otpor, ako uopće postoji, bit će minimalan. U suprotnom će biti teško ostvariti promjenu i može se očekivati otpor. Na pojavu otpora neće utjecati samo prirođena sklonost zaposlenika organizacije ka promjeni, nego sama priroda i vrsta promjene kao i način na koji organizacija upravlja promjenama, a te dvije stvari mogu utjecati na stvaranje nespojivih sila unutar sustava u kojem se promjena planira. Dessler (2015., str. 316.) navodi: „Organizacijska promjena stoga nužno podrazumijeva promjenu djelatnika samih, odnosno njihovih stavova, vještina i ponašanja.“

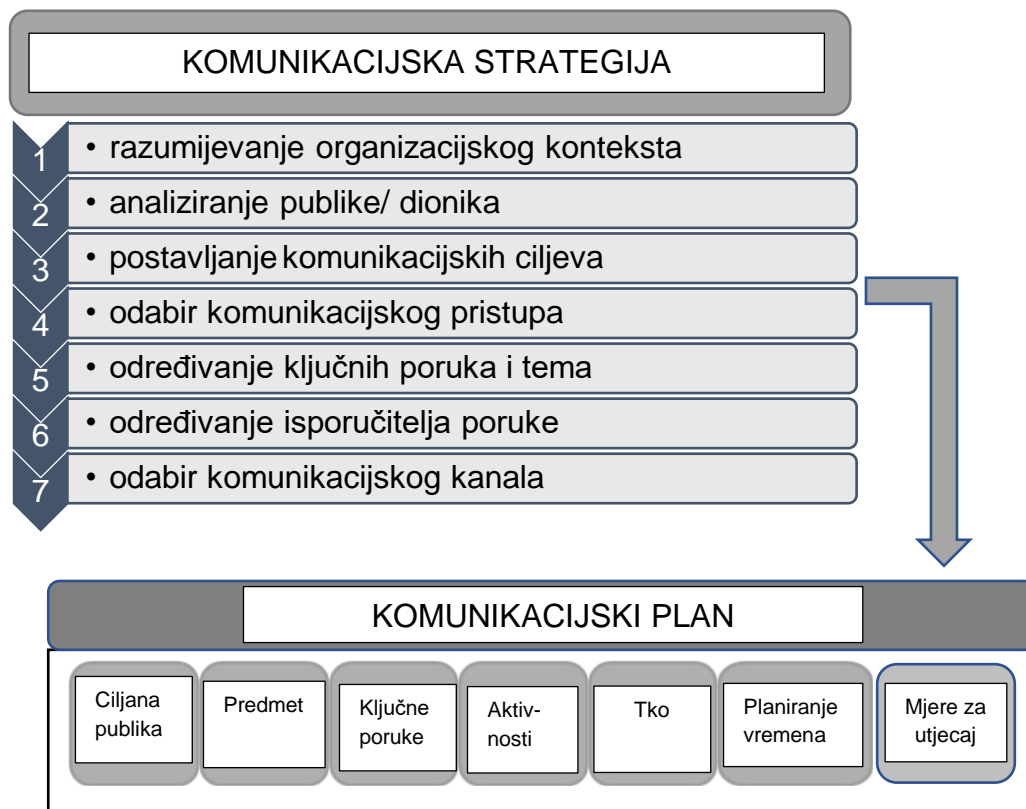
### 3.5.3. Potpora zaposlenicima u procesu promjena

Uzevši u oblik sve razloge zbog kojih zaposlenici pružaju otpor promjenama kao i njihovu samu spremnost na promjene, bez obzira jesu li manje ili više spremni za to, od velikog je značenja za organizaciju na odgovarajući način pružiti zaposlenicima

potporu u procesu promjena. Kao neki od elemenata potpore u procesu promjena mogu poslužiti učinkovita komunikacija i savjetovanje, program podrške zaposlenicima, vanjski servisi za savjetovanje, treninzi, politike promjena.

Važnost kvalitetne komunikacije posebno dolazi do izražaja u funkciji pružanja potpore zaposlenicima u procesu promjena. Promjenu je potrebno dosljedno komunicirati, korištenjem različitih medija i osiguravanjem dobrih kanala za učinkovitu dvosmjernu komunikaciju. Nema recepta koji jamči zagarantiran uspjeh za učinkovitu komunikaciju tijekom promjene. Uspješnost ovisi o vrsti poruke koja se želi poslati, o sudionicima u komunikacijskom procesu i kvaliteti komunikacijskog kanala, šumovima u komunikaciji, povratnim informacijama, davanju prilike za sudjelovanje u procesu svim sudionicima u njemu. Posebno je potrebno obratiti pozornost na vrijeme kada se komunicira promjena i način komuniciranja promjene, ovisno o sadržaju iste. Neće se sve promjene komunicirati na isti način, a posebno je potrebno voditi računa da se promjene koje se odnose na više osjetljive teme provodi osobno, a ne korištenjem isključivo npr. elektronske pošte ili pisanim putem, jer se na taj način smanjuje otpor prema promjeni. U onim organizacijama u kojima djeluju sindikati potrebno je uključiti predstavnike sindikata u komunikacijski i savjetodavni proces. Neki od načina i smjernice pomoću kojih se se prema Martinu i Whiting (2016.) može pozitivno utjecati na proces promjena i smanjiti glasine koje mogu imati negativan utjecaj na promjene su: uključivanje zaposlenika, uključivanje sindikata, intervjuiranje zaposlenika i razgovor s njima o njihovim osjećajima i potrebama, uključivanje i pozitivno i negativno nastrojenih promjenama, stalno i ponavljano komuniciranje poruke o promjeni, davanje odgovora na pitanja kada postoje i priznavanje da ih se nema kada ne postoje, mijenjanje komunikacijskog medija, vođenje računa o vremenskoj dimenziji komuniciranja promjene i kada je moguće simultano komunicirati, te zadnje, ali ne najmanje važno, ostati pozitivan, jer će najvjerojatnije onda i drugi ostati pozitivni spram promjene. Smith et al. (2015.) tvrde da: „Tijekom bilo koje inicijative za promjenu, ljudi moraju razumjeti: zašto su promjene nužne; o čemu se radi; kako će to utjecati na njih; kakvu ulogu mogu igrati u ostvarivanju promjena; što se dalje događa.“ Stoga je poželjno definirati komunikacijsku strategiju, a iz nje i komunikacijski plan, a kako je i prikazano na Slici 7.:

**Slika 7.** Komunikacijska strategija i plan



Izvor: prilagodila autorica prema SMITH, R., KING, D., SIDHU, R., SKELSEY, D. (2015.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited, str.248.

U nekim uvjetima, posebno ako postoji potreba za otpuštanjem i zbrinjavanjem zaposlenika, postoji i obveza savjetovanja i/ili suodlučivanja o promjenama sa sindikatima i predstavnicima zaposlenika. Kroz program pomoći i podrške zaposlenicima organizacije u kojoj se provode promjene se osigurava podrška od strane stručnjaka iz različitih područja (financije, pravo, osobni i emocionalni problemi...). Neke od organizacija su u mogućnosti unutar svoje kuće, korištenjem internih resursa, pružiti psihološku pomoć i podršku onima kojima je potrebna, u sigurnom i povjerljivom okruženju. Izrada politika promjena, posebno u velikim organizacijama pomaže u provođenju promjena. Vanjski servisi i ustanove su se prvo koristili za zbrinjavanje menadžera koji su odlazili, a onda se to počelo provoditi i osiguravati za sve one članove organizacije kod kojih će se pojaviti velika promjena u dnevnoj rutini, odnosno za one koji će zbog promjene naći van organizacije. Priprema ih se na razne načine, od izrade životopisa, podrške u traženju posla, savjetovanja oko karijere i stjecanja novih znanja i vještina koje će im omogućiti lakše snalaženje na

tržištu rada. Na ovaj način se pojedincima daje do znanja da se vodi računa o njima te da se poštuje psihološki ugovor, a i smanjuje se utjecaj sindroma preživljavanja.

Prema Smith et al. (2015.), CIPD (2013.) definira psihološki ugovor kao „percepciju dviju stranaka, zaposlenika i poslodavca, o tome kakve su međusobne obveze svake od njih prema drugoj.“ Iako nije u pisanoj formi i teško ga je „označiti“ ima veliku ulogu na rezultate organizacije, posebno kod promjena koje imaju utjecaja i na poslodavca i na zaposlenika, a bez da je posebno transparentan ili jasan. Prema psihološkom ugovoru, poslodavac daje stabilnost i sigurnost zaposlenja, a zauzvrat od zaposlenog dobiva lojalnost i vezivanje, navode Martin i Whiting (2016.). Jednom narušen psihološki ugovor iziskuje dug period kako bi ga se opet steklo. Prema Smith et al. (2015., str.312.):“ postoje razne stvari koje se mogu učiniti, a kako bi se ublažila prijetnja psihološkom ugovor za vrijeme promjene:

- Komunicirati otvoreno i iskreno o promjeni što je prije moguće.
- Pružiti puno prilika zaposlenicima da daju povratne informacije i postanu uključeni.
- Biti realni u pogledu utjecaja promjene - ne precjenjivati prednosti i biti iskreni u vezi s manama.
- Promjene koje mogu uključivati tehnološke viškove trebaju dodatnu brigu i planiranje. Uključiti odjel ljudskih potencijala vrlo rano i poslušati njihove savjete o komunikaciji i spram pitanja osoblja. Ako organizacija ima savjetodavnu skupinu za zaposlene ili je udružena u sindikat, obavezno razgovarati sa svima sa kojima treba i uključiti ih vrlo ranoj fazi.”

Poštujući navedene smjernice daje se potpora zaposlenima kod uvođenja promjena. Perkov (2019.) spominje „prozore povoljnih prilika“ ( engl. *windows of opportunity*), kao razdoblje u kojem je prilika za poduzimanje najznačajnijih promjena, kao npr. neposredno nakon preuzimanja neke tvrtke novi vlasnik bi trebao iskoristiti priliku za provođenje promjena.

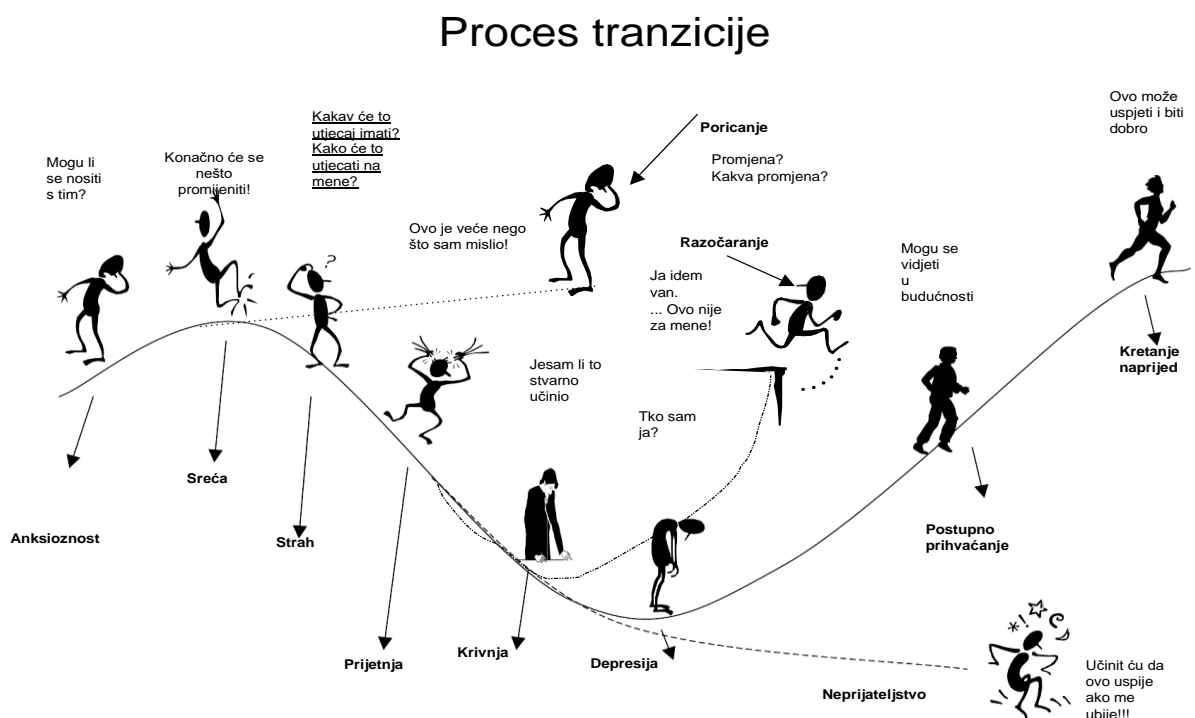
Sindrom preživljavanja se javlja u organizacijama koje se suočavaju sa smanjivanjem broja zaposlenih i to se javlja kod onih koji „prežive“ taj proces promjene i ostaju u organizaciji, tvrde Martin i Whiting ( 2016.). Nužno je u organizacijama voditi računa i pružiti potporu i onima koji ostaju, budući se oni mogu osjećati ljuto, tužno, prestrašeno, depresivno, krivima i mogu osjećati gubitak povjerenja, što dovodi do stresiranja, lošije kvalitete rada i sl. Zadaća je vodstva prepoznati i na odgovarajući način pružiti potporu

zaposlenima koji ostaju u organizacijama i koji pate od ovog sindroma, a kako ne bi došlo do stvaranja negativne slike spram provođenja promjena.

### 3.5.4. Faze osobne promjene po Fisheru

Fisherov model Proces tranzicije objašnjava kako ljudi reagiraju na promjene. Ova teorija promjena temelji se na ranijim istraživanjima Elisabeth Kubler-Ross koja je identificirala pet faza tugovanja, a spada u popularne teorije upravljanja promjenama, Fisher je identificirao osam faza koje ljudi prolaze tijekom procesa promjene: anksioznost i poricanje, sreća, strah, prijetnja, krivnja i razočaranje, depresija i neprijateljstvo, postupno prihvaćanje i kretanje naprijed. Na Slici 8. dat je prikaz krivulje Fisherovog procesa tranzicije. Neki ljudi se kroz faze kreću brže od drugih i nema oštro određenih granica među fazama. Odlučujući čimbenici su njihov temperament, životna iskustva, lokus kontrole, itd. Ljudi se također mogu vratiti u raniju fazu tranzicije, ovisno o njihovoj situaciji.

**Slika 8.** Krivulja Fisherovog procesa tranzicije



Izvor: John Fisher's 2012 Process of Personal Transition diagram, dostupno na: <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/processoftransitionJF2012.pdf> [pristup: 23. listopada 2020.]

Prema Fisheru (2012.): “Što pozitivnije vidite ishod, to je veća kontrola koju imate (ili vjerujete da imate) i nad procesom i konačnim rezultatom, te je manje teško i negativno putovanje koje se prolazi.“

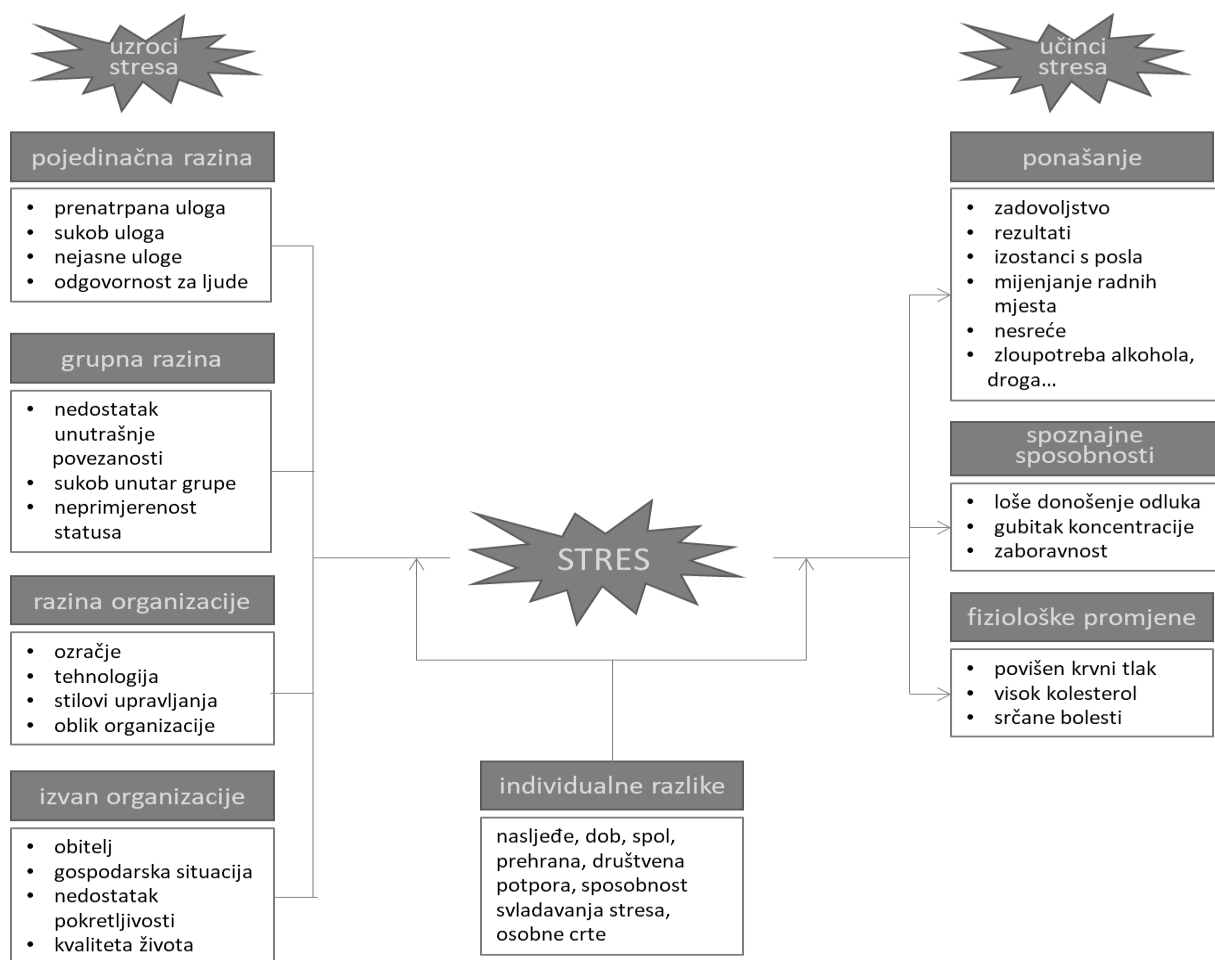
### **3.6. Stres zbog organizacijskih promjena**

Stres je prema MCoShane i VonGlinow (2018.) prilagođeni odgovor situaciji koja se čini izazovnom ili prijetećom spram osobne dobrobiti pojedinca. Svakodnevni čimbenici stresa, poput gužve u prometu, kašnjenja na posao ili pokvarenog kućanskog uređaja mogu se prenijeti na radno mjesto. No, nezaboravna i trajno stresna vremena za mnoge ljude su uzrokovana organizacijskim promjenama. Sveukupni rezultati pokazuju da organizacijske promjene koje uključuju znanje o organizacijskom ponašanju, te kako ljudi reagiraju na stresore, mogu donijeti učinkovitije rezultate od organizacijskih promjena kojima se upravlja samo objektivno kroz planove postavljanja ciljeva navode Robbins i Judge (2017.). Istraživanja su pokazala da menadžeri mogu pomoći u oblikovanju utjecaja promjene na zaposlenika, na način da zaposlenici ostaju predani promjeni i ne doživljavaju je kao stresnu. Menadžeri mogu kontinuirano raditi na povećanju samo efikasnosti zaposlenika u vezi s promjenama i percipirane kontrole nad situacijom kako bi se stvorila pozitivna promjena. Mogu se koristiti pojašnjenjem uloga i neprestanim nagradama, mogu poboljšati percepciju kontrole zaposlenika i pozitivne stavove prema promjeni uključivanjem njih samih u sve faze od planiranja do primjene novih procesa. Jedno je istraživanje utvrdilo potrebu za povećanjem komunikacije sa zaposlenicima tijekom promjena, potrebu za procjenom i jačanjem psihološke otpornosti zaposlenika pružanjem socijalne podrške, te osposobljavanjem zaposlenika za tehnike emocionalne samokontrole. Navedenim metodama menadžeri mogu pomoći zaposlenicima da smanje razinu stresa, a povećaju predanost. Često su organizacijske promjene stresne jer ih neki zaposlenici percipiraju kao prijeteće. Da bi smanjili percepciju prijeteće, zaposlenici moraju organizacijske promjene doživljavati kao poštene. Istraživanja ukazuju da oni koji imaju pozitivno mišljenje o promjenama prije njihovog nastanka promjene neće doživjeti kao nepravedne ili prijeteće, a prema Robbins i Judgeu (2017.).

### 3.6.1. Izvori stresa

Uzroci stresa nalaze se na svim razinama u organizaciji, počevši od pojedinačne razine, preko razine radne grupe i razine organizacije do stresora koji se nalaze izvan poduzeća. Učinci stresa odrazit će se na zaposlene na različite načine. Stres će utjecati na ponašanje zaposlenika, na njihove spoznajne sposobnosti i na fiziološke promjene kako navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008). Stresori, odnosno uzroci stresa i njegovi učinci, prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) prikazani su na Slici 9. :

**Slika 9.** Uzroci i uzročnici stresa



Izvor: prilagodila autorica prema BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 244.

Izvore stresa možemo podijeliti u tri skupine : čimbenici okoline, organizacijski čimbenici i osobni čimbenici.

Kao što nesigurnost okoline utječe na strukturu organizacije, također utječe na razinu stresa među zaposlenicima u toj organizaciji. Neizvjesnost je najveći uzrok problema u suočavanju s organizacijskim promjenama. Postoje tri glavne vrste, a to su ekonomska, politička i tehnološka neizvjesnost okoline. Promjene u poslovnom ciklusu stvaraju ekonomske neizvjesnosti, ljudi postaju sve zabrinutiji za sigurnost njihovog posla. Političke prijetnje i promjene u svim zemljama mogu izazvati stres. Budući da inovacije mogu učiniti vještine i iskustva zaposlenika zastarjelima u kratkom periodu, novi računalni programi, robotika, automatizacija i slični oblici tehnoloških promjena na poslu dodatni su izazov za mnoge i stvaraju im stres.

U organizaciji ne nedostaje čimbenika koji mogu izazvati stres. Neki od primjera su pritisci kako bi se izbjegle pogreške ili zadaci dovršili na vrijeme, radno preopterećenje, zahtjevan i neosjetljiv šef, neugodni suradnici i slično. Te smo čimbenike podijelili na zadatke, uloge i međuljudske zahtjeve. Zadaci se odnose se na posao koji osoba radi. Oni uključuju dizajn posla, stupanj autonomije, raznolikost zadataka, automatizaciju, radne uvjete i raspored fizičkog posla. Pojedinačni faktor najviše povezan sa stresom na radnom mjestu je količina posla koja treba biti odrađena u kratkim rokovima. Rad u prenapučevoj i bučnoj sobi gdje su prekidi posla česti također može povećati tjeskobu i stres. Pupavac (2017., str.65.) navodi: Među organizacijskim stresorima izdvajaju se sve češća preuzimanja i spajanja organizacija te smanjivanje broja zaposlenih.“

Obiteljska pitanja i osobni ekonomski problemi se vrlo često prelijevaju i na radno mjesto i vrijeme provedeno na poslu. Obiteljska pitanja, čak i ona dobra, mogu toliko značajno izazvati stres koji utječe na pojedince. Obiteljska pitanja često su usko povezana sa sukobom između posla i privatnog života prema Robbinsu i Judgeu (2017.) , a osobni ekonomski problemi i prekomjerno trošenje financijskih sredstva stvaraju stres i odvlače pozornost s posla.



### *3.6.2. Posljedice stresa*

Stres se manifestira na više načina, što putem fizičkih što putem psihičkih poremećaja. simptomi stresa se mogu svrstati u tri opće kategorije simptoma: fiziološki, psihološki i bihevioralni.

Najraniji problem sa stresom bio je usmjeren na fiziološke simptome jer su većina istraživača bila specijalisti u zdravstvu i medicinskim znanostima. Njihov rad doveo je do zaključka da stres može stvoriti promjene u metabolizmu, radu srca, disanju i krvnom tlaku, može izazvati glavobolju i srčani udar.

Stres se očituje u raznim psihološkim stanjima kao na primjer u napetosti, tjeskobi, razdražljivosti, dosadi i odugovlačenju. Poslovi koji postavljaju višestruke i oprečne zahtjeve ili kojima nedostaje jasnoća dužnosti, ovlasti i odgovornosti povećavaju i stres i nezadovoljstvo. Poslovi koji pružaju nisku razinu raznolikosti, značaja, autonomije, povratnih informacija i identiteta stvaraju stres, te smanjuju zadovoljstvo i uključenost u posao.

Simptomi stresa povezani s ponašanjem uključuju smanjenje produktivnosti, povećanje izostanaka, osobne promjene u prehranbenim navikama, povećano pušenje ili konzumacija alkohola, brzi govor, vrpoljenje i poremećaji u spavanju. Istraživanja su dokazala da niske do umjerene razine stresa stimuliraju tijelo i povećavaju njegovu sposobnost reagiranja. Pojedinci mogu odraditi zadatke bolje, intenzivnije ili brže. Ali previše stresa postavlja nedostižne zahtjeve koji rezultiraju nižim performansama, a kako navode Robbins i Judge (2017.).

### *3.6.3. Učinkovito upravljanje stresom*

Niske do umjerene razine stresa mogu biti funkcionalne i dovesti do većih performansi, stoga uprava neće biti zabrinuta kad ih zaposlenici dožive. Zaposlenici će, međutim, vjerojatno čak i niske razine stresa doživjeti kao nepoželjne. Nije stoga malo vjerojatno da zaposlenici i uprava imaju različite predodžbe o prihvatljivoj razini stresa na poslu. Ono što uprava može smatrati "pozitivnim stimulansom koji održava adrenalin"

zaposlenik će vjerojatno smatrati "pretjeranim pritiskom". Kad govorimo o upravljanju stresom važno je spomenuti dva pristupa: individualni i organizacijski.

Zaposlenik može i treba preuzeti osobnu odgovornost za smanjenje razine stresa. Pojedinačne strategije koje su se pokazale učinkovitima uključuju upravljanje vremenom, tjelesne vježbe, tehnike opuštanja i mrežu socijalne podrške. Mnogi ljudi loše upravljaju svojim vremenom. Dobro organizirani zaposlenik, poput dobro organiziranog učenika, često može postići dvostruko više od osobe koja je loše organizirana. Nekoliko najpoznatijih tehnika upravljanja vremenom su: održavanje popisa obveza, raspored aktivnosti prema prioritetima, prvo radeći teške zadatke i blokiranje vremena za izvršavanje zadataka, bez ometanja. Liječnici su kao način rješavanja prekomjerne razina stresa preporučili tjelesne vježbe poput aerobika, hodanja, trčanja, plivanja i vožnje biciklom. Te aktivnosti smanjuju štetne fiziološke reakcije na stres i omogućuju nam brži oporavak od stresa. Pojedinci smanjuju napetost tehnikama opuštanja kao što su meditacija, hipnoza i duboko disanje. Sve veći broj istraživanja pokazuje kako pauze u poslu mogu olakšati psihološki oporavak i značajno smanjiti stres, a također mogu poboljšati izvedbu posla. Ti su učinci još veći ako se pritom koriste tehnike opuštanja. Kao što smo primijetili, prijatelji, obitelj ili kolege s posla mogu pomoći kada razina stresa postane pretjerana. Prema Robbinsu i Judgeu (2017.) dobro je imati nekoga tko će saslušati vaše probleme i ponuditi objektivniju sliku situacije od vaše vlastite.

Nekoliko je organizacijskih čimbenika koji uzrokuju stres poput zadataka i zahtjeva, a kontrolira ih uprava. Strategije koje treba razmotriti kod organizacijskog pristupa upravljanja stresom uključuju poboljšani odabir zaposlenika, osposobljavanje, postavljanje ciljeva, redizajn radnih mjesta, povećanu organizacijsku komunikaciju, uključenost zaposlenika, i dr..

Određeni su poslovi stresniji od drugih ali kao što smo vidjeli i pojedinci različito reagiraju na stresne situacije. Trening može povećati učinkovitost pojedinca i na taj način smanjiti opterećenje poslom. Neki pojedinci imaju bolji učinak kada imaju specifične i izazovne ciljeve i dobivaju povratne informacije o svom napretku prema tim ciljevima. Zaposlenici koji su vrlo predani svojim ciljevima i u njima vide svrhu vjerojatnije je da će opaziti stresore kao izazove, a ne prepreke. Redizajniranje poslova kako bi zaposlenici dobili veću odgovornost, smireniji posao, veću autonomiju i

povećane povratne informacije mogu smanjiti stres jer ti čimbenici zaposlenicima daju veću kontrolu nad radnim aktivnostima i smanjuju ovisnost o drugima. Ali ne žele svi zaposlenici obogaćena radna mjesta. Ako pojedinci više vole strukturu i rutinu, smanjivanjem raznolikosti zadataka trebalo bi smanjiti nesigurnosti i razinu stresa. Stres je u velikoj mjeri štetan jer zaposlenici mogu osjećati nesigurnost u vezi s ciljevima, očekivanjima, načinom na koji će biti ocijenjeni i slično. Stoga bi menadžeri trebali razmotriti povećanje uključenosti zaposlenika u donošenje odluka jer dokazi jasno pokazuju da se time povećava osnaživanje zaposlenika i smanjuje psihološko naprezanje. Povećanje formalne organizacijske komunikacije sa zaposlenicima smanjuje nesigurnost, dvosmislenost i sukob uloga. Neki zaposlenici trebaju povremeni odmak od rada. Neke su tvrtke počele pružati produženi odmor. Ti godišnji odmori, u dužini od nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci, omogućuju zaposlenicima da putuju, opuštaju se ili provode osobne projekte koji oduzimaju slobodno vrijeme tvrde Robbins i Judge (2017.).

### **3.7. Izazovi za vodstvo u procesu promjena**

Pri uvođenju promjene u organizaciju, vođe se izravno susreću s Newtonovim zakonom inercije: „tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni“. Pobornike promjena čekaju brojni destruktivni otpori. Živimo u okruženju ljubomore, zavisti, zlobe i velike nezainteresiranosti za kolektivni uspjeh. Vođama je dobro poznata situacija „ne mogu učiniti ništa jer mi okruženje ne dopušta, ovo se poduzeće opire promjeni“. Problem se odnosi na blokiranje aktivnosti od strane ljudi zbog njihovih raznih interesa. U takvoj situaciji poslovni ciljevi se često podređuju osobnim ciljevima pojedinih suparnika u poslovnom sistemu. Jedina prihvatljiva mogućnost u toj situaciji je nametati promjene pa i pod cijenu da ćete među kolegama steći neprijatelje. Treba stvarati interdisciplinarni uspješan tim. Menadžeri su odgovorni za upravljanje procesima i promicanje dijaloga koji vodi promjeni. Menadžeri i vođe moraju stvarati nezadovoljstvo trenutnom situacijom. Uspješniji je menadžer koji potiče promjene i nezadovoljstvo, umjesto da reagira na njih. Za postizanje poslovne izvrsnosti i upravljanje promjenama potrebna su sredstva, tehnologija, sposobni ljudi i propagandna kampanja. Za spajanje svega toga potreban je proces koji omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planskim

ciljevima. Ako strukture koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjena, do promjene neće doći. Radi toga menadžer treba stvarati svoj tim i objasniti ljudima kako namjerava reorganizirati, preustrojiti i promijeniti sistem ponašanja. A zatim pokrenuti proces intenzivnog angažiranja radi provedbe svog poslovnog plana. „Današnja kretanja ukazuju na brze i opsežne promjene, te dominaciju znanja kao temeljnog resursa na kojem se zasniva društveni i privredni razvoj. Prvi korak koji u procesu upravljanja promjenama treba da učini menadžment poduzeća jest da prepozna situaciju u kojoj su promjene potrebne i neophodne. Pri uvođenju promjena u poslovni sistem jednaka pažnja mora se pridavati procesu restrukturiranja i procesu upravljanju ljudskim kapitalom. Oba procesa su jednako važna za poslovnu izvrsnost.“ tvrdi Vujić ( 2010.).

### *3.7.1. Kreiranje učećih organizacija*

Kao što pojedinci uče, tako uče i organizacije. Organizacija koja uči razvila je kontinuiranu sposobnost prilagodbe i promjena. Pet osnovnih karakteristika učećih organizacija su da je to ona u kojoj ljudi ostavljaju po strani svoj stari način razmišljanja, nauče se biti otvoreni jedni s drugima, nauče razumjeti kako njihova organizacija stvarno funkcionira, formiraju plan ili viziju, svi se slože i zajednički rade na postizanju te vizije. Pristalice učećih organizacije to smatraju lijekom za tri temeljna problema tradicionalnih organizacija: fragmentaciju, konkurenciju i reaktivnost. Prvo, stvara se fragmentacija temeljena na specijalizaciji, razdvajaju se različite neovisne funkcije. Drugo, prenaplašavanje konkurencije često šteti suradnji. Menadžeri se natječu da pokažu tko je u pravu, zna više ili je uvjerljiviji. Divizije se natječu iako bi trebale surađivati i dijeliti znanje. Vođe timova natječu se kako bi pokazali tko je najbolji menadžer. Treće, reaktivnost pogrešno usmjerava pažnju uprave na rješavanje problema, a ne na stvaranje. Rješavač problema pokušava učiniti da nešto nestane, dok je kreator pokušava stvoriti nešto novo. Naglasak na reaktivnosti na probleme potiskuje inovacije i kontinuirano usavršavanje. Da bi njihove tvrtke postale učeće organizacije menadžeri mogu promijeniti strategiju, obvezati se za promjene, inovacije i kontinuirano poboljšanje, preoblikovati strukturu organizacije, preoblikovati kulturu organizacije. Da bi postali organizacija koja uči, menadžeri moraju svojim postupcima pokazati da riskiraju i priznaju da su neuspjesi poželjni. To znači nagraditi ljude koji riskiraju i griješe.

### 3.7.2. Poticanje inovacija

Inovacija je specijalizirana vrsta promjene, primjenjuje se na pokretanje ili poboljšanje proizvoda, postupka ili usluge; bolje rješenje. Strukturalne varijable jedan su od potencijalnih izvora inovacija. Sveobuhvatan pregled odnosa strukture i inovacija dovodi do sljedećih zaključaka:

- Organske strukture pozitivno utječu na inovacije jer su niže u vertikalnoj diferencijaciji, formalizaciji i centralizaciji, olakšavaju fleksibilnost, prilagodbu i lakše usvajanje inovacija.
- Dugogodišnji rad u menadžmentu povezan je s inovacijama. Može pružiti legitimitet i znanje kako postići željene ishode kreativnim metodama.
- Inovacija se njeguje kad postoje zalihe resursa. Imati zalihu resursa omogućuje organizaciji da si priušti kupnju ili razvoj inovacije, snosi troškove njihovog uvođenja i apsorbira propuste.
- Jedinствена komunikacija visoko je na listi u inovativnim organizacijama. Inovativne organizacije imaju tendenciju da imaju slične kulture. Potiču eksperimentiranje te nagrađuju i uspjehe i neuspjehe. Nažalost, u previše organizacija ljudi su nagrađeni za odsutnost neuspjeha, a ne za prisutnost uspjeha. Takve kulture kočе preuzimanje rizika i inovacije. Ljudi će predložiti i isprobati nove ideje samo kad osjete da takvo ponašanje ne podrazumijeva kazne. Menadžeri u inovativnim organizacijama znaju da su greške prirodni nusprodukt inovacija (Robbins i Judge, 2017.).

Unutar kategorije ljudskih potencijala inovativne organizacije aktivno promiču obuku i razvoj svojih članova, nude visoku sigurnost posla, tako da se zaposlenici ne boje otkaza zbog pogrešaka i ohrabruju pojedince na promjene. Kad se nova ideja razvije, pioniri je aktivno i entuzijastično promoviraju, grade podršku, prevladavaju otpore i osiguravaju njenu primjenu. Pioniri inovacija često imaju slične karakteristike: izuzetno visoko samopouzdanje, ustrajnost, energiju i sklonost riziku. Nadahnjuju i potiču druge svojom vizijom i njihovim snažnim osobnim uvjerenjem o njihovoj misiji (Robbins i Judge, 2017.).

### *3.7.3. Razvijanje i njegovanje organizacijske klime i kulture*

Organizacijsku kulturu je neki put teško precizno definirati, no prema Robbinsu i Judgeu (2009.): „Postoji široka suglasnost, čini se, da se pojam organizacijska kultura odnosi na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija.“ Treba razlikovati organizacijsku kulturu od zadovoljstva poslom, jer se pod organizacijskom kulturom misli na način na koji zaposlenici doživljavaju radnu sredinu organizacije u kojoj se nalaze. Budući organizacijske kulture mogu biti jake i slabe, za organizaciju bi bilo poželjno razviti jaku kulturu budući ona jamči manju fluktuaciju ljudi, veće zadovoljstvo i usmjerenost svih zaposlenih ka ostvarenju zajedničkih ciljeva i dosljednije ponašanje. Organizacijska kultura, sa svojim funkcijama: definiranje granica, prijenos identiteta članovima organizacije, podržavanje stabilnosti društvenog sustava, usmjeravanje i oblikovanje stavova i ponašanja ljudi, prema Robbinsu i Judgeu (2009.) postavlja pravila ponašanja i vrši utjecaj na zaposlenike. Organizacijska kultura se vezuje uz osnivače organizacija i vođe, a koji utječu na njezino formiranje od procesa selekcije i odabira ljudi koji se uklapaju u organizaciju, prenošenjem organizacijskih vrijednosti na njih, vođenjem osobnim primjerom. Da bi se novozaposleni uklopili u novu organizaciju moraju proći proces socijalizacije, prema Robbinsu i Judgeu (2017.), a ukoliko ne usvoje organizacijska pravila i ne prilagode se kulturi organizacije, događa se ili da budu neprihvaćeni od strane organizacije ili sami odlaze budući se ne mogu ili ne žele uklopiti. To ovisi i sustavu osobnih vrijednosti i uvjerenja, te je vrlo malo vjerojatno da će se zaposlenik stvarno uklopiti u organizacijsku kulturu ukoliko mu je sustav vrijednosti bitno različit od onog koji je prisutan u organizaciji. Proces socijalizacije se provodi kroz tri faze: faza predulaska, faza susreta i faza preobrazbe, a tijekom tog procesa, navode Robinson i Judge (2009.) mogu proći i divestiture (odstranjivanja), a kako bi se kod novog člana organizacije odstranile određene karakteristike novaka. Ovo je posebno važno i kod promjena jer se tijekom procesa promjena mijenjaju i elementi organizacijske kulture, što je posebno izraženo kod preuzimanja ili spajanja dvaju organizacija, te je potrebno ili nametnuti jednu kulturu drugoj ili kreirati novu karakterističnu na za novonastalu organizaciju. Da bi se kultura prenijela na zaposlene koriste se mnogi načini, a prema Robbinsu i Judgeu (2009.) neki od najučinkovitijih su priče, rituali, materijalni simboli i jezik.

Organizacijska se klima može definirati kao zajednička percepcija zaposlenika na razna pravila, ponašanja i procedure na radnom mjestu, te također na ponašanja koja se nagrađuju, potiču i očekuju, tvrde Schneider et al. (2000.) prema Peruško (2015.). Burnes (2017.) navodi da je vodstvo samo jedan aspekt kulture. Brown (1995.) prema Burnesu (2017.) nudi popis 38 ključnih elemenata kulture koju su identificirali autori u tom području, a koja uključuje organizacijsku klimu, metafore, stavove, povijest i osnovne pretpostavke. Prepoznavanje tih zasebnih elemenata kulture pomaže nam da razradimo i bolje razumijemo kako se organizacijska kultura manifestira i utječe na ponašanje pojedinca i grupe. Govoreći o promjeni kulture, prema Burnesu (2017.) treba voditi računa da je promjena kulture brutalan proces i da prema teoriji kognitivne disonance, promjena ponašanja može dovesti do promjene vrijednosti, ali samo ako je uključena slobodna volja, odnosno samo ako su oni koji su obuhvaćeni promjenama osjećaju da imaju izbor. Znajući navedeno i uz primjenu odgovarajućeg stila vodstva upravljanje promjenama bi trebalo biti učinkovito. Prema Schneideru, Ehrhartu i Maceyu (2012.) organizacijska klima nudi pristup opipljivim stvarima na koje se menadžeri mogu usredotočiti kako bi generirali ponašanja potrebna za učinkovitost, a kultura nudi nematerijalno koje vjerojatno može izazvati dublji utjecaj na psihologiju ljudi na koje se odnosi u okruženju. Teško je psihološki procijeniti kako ljudi doživljavaju svoje radno okruženje, ali je vidljivo ono što ih usmjerava u svakodnevnom životu stoga je važno to znati razumjeti, a kada je potrebno provesti promjenu u onome što ljude usmjerava i što utječe na njihovu svakodnevicu onda je potrebno usmjeriti se na opipljive stvari, tvrde Schneider, Ehrhart i Macey (2012.).

#### *3.7.4. Novi pristupi procesima i tehnologijama rada*

Napredak tehnologije nužno je imao utjecaja na vrste poslova, radno okruženje i zaposlenika. Razvojem novih tehnologija došlo je do novih pristupa procesima, neki poslovi su nestali, a neki potpuno novi su nastali. Redefinirala su se očekivanja od zaposlenih u smislu da se izvedba stalno može i mora poboljšavati, a ljestvice sa definiranim ciljevima koji se moraju ispuniti se kontinuirao pomiču, što izaziva dodatni stres kod zaposlenika. U organizacijama se provodi reinženjering procesa, što znači da funkcije imaju manje značenja u odnosu na procese, i na taj način se daju odgovori na tržišne zahtjeve. Koriste se samovođeni timovi. Na ovaj način se konačno može

odstupiti od pristupa „oduvijek se to tako tu radilo“. Uz uvođenje novih procesa i tehnologija je vezano i organizacijsko restrukturiranje i promjena sistematizacije, što dovodi do stresa i potrebe za aktivnim usavršavanjem i svladavanjem novih znanja i vještina, a na vodstvu je da kvalitetnim planiranjem i osiguranjem resursa to i sprovede.

### **3.8. Nužni zahtjevi za uspješnu promjenu**

Uspješna promjena zahtijeva izvrsno planiranje, dobre sustave i procese, te jasnu viziju. Energija, strast i kontinuirana komunikacija također se smatraju bitnima. Promjena, da bi bila uspješna treba biti motivirajuća, provođena uz stvaranje vizija, tranzicijom se mora upravljati i održavati zamah. Kanter et al. (1992.) prema Burnesu (2017.) propisuju „Deset zapovijedi za izvršenje promjene“, a to su:“

1. Analiziranje organizacije i njezine potrebe za promjenom.
2. Kreiranje dijeljene vizije i zajedničkog pravca.
3. Odvajanje od prošlosti.
4. Stvaranje osjećaja žurnosti.
5. Podržavanje jake uloge vođe.
6. Ustrojiti političko sponzorstvo.
7. Izraditi provredbeni plan.
8. Razviti poticajnu strukturu.
9. Komunicirati, uključiti ljude i biti iskren.
10. Pojačati i institucionalizirati promjenu.”

Uloga vođe je svakako jedna od najvažnijih za uspješnu promjenu. Uz to, Cameron i Green (2009.) opisuju i šest uspješnih inicijativa za stratešku promjenu: poravnanje; usklađenost; kritična masa; Izgradnja organizacijskog kapaciteta, sposobnosti i spremnosti; poticanje individualnog, timskog i organizacijskog učenja; način razmišljanja.



## 4. VEZA STILOVA VODSTVA I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U ORGANIZACIJI

U ovom poglavlju bit će prikazana veza između stilova vodstva i upravljanja promjenama u organizaciji. Opisuje se konceptualni model utjecaja stila vodstva na upravljanje promjenama i prikazuje pregled dosadašnjih istraživanja.

### 4.1. Konceptualni model utjecaja vodstva na upravljanje promjenama

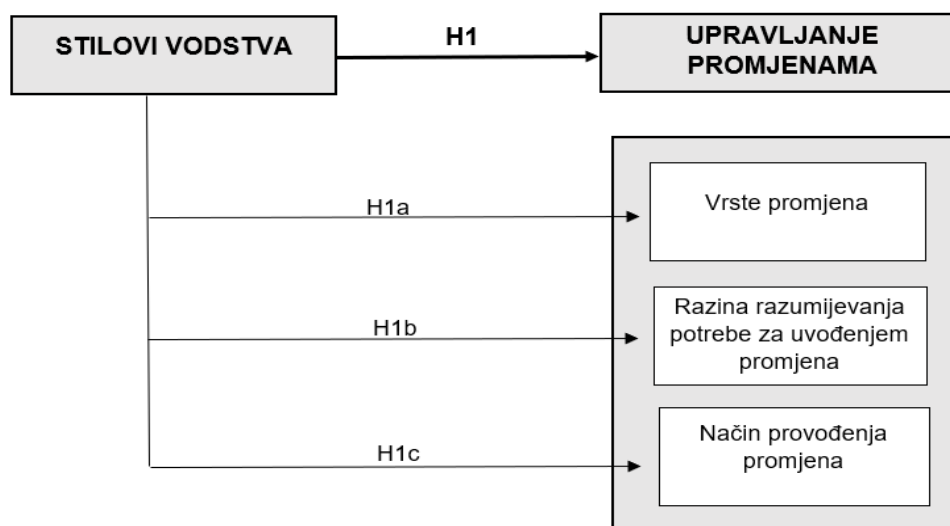
Treba bolje razumjeti ljudsku prirodu i razumjeti kako motivacija može utjecati na uspješnost zaposlenika. Da bi se postigao taj cilj, važno je kombinirati ispravne motivacijske resurse s uspješnim upravljanjem i vodstvom, koliko i motivacijskim utjecajima na uspješnost zaposlenika, tvrde Haque, Haque i Islam (2014.)

Transformacijsko vodstvo fokusirano je na promjene i promjenu situacije, a transformacijski vođe su oni koji potiču promjene i koji ih jasno razumiju. Raza (2011.) Gersick (1994.) prema Holten i Brenner (2015.) kaže da transakcijsko vodstvo odgovara organizacijskoj situaciji koja održava *status quo* i postizanje specifičnih ciljeva.

Burns (1978.) prema Burnesu (2017.) iznosi da zbog pogleda na kulturu kao "meku" stranu organizacije, promjena kulture je na neki način osvajanje srca i umova kroz uvjerljivu moć transformacijskog vodstva, po kojem ljudi nisu prisiljeni mijenjati se nego se žele mijenjati. Kotter (2012.) iznosi da se većina organizacija, iz privatnog i javnog sektora, može značajno unaprijediti po prihvatljivom trošku, no da se zbog nepripremljenosti na transformacijske promjene čine strašne greške pri tim pokušajima. Holten i Brenner (2015.) tvrde da transakcijsko vodstvo, kao više instrumentalni stil vodstva, predstavlja konkretnu platformu sa koje se menadžeri sa sljedbenicima mogu aktivno uključiti u provođenje promjene.

Za potrebe ovoga rada oblikovan je model utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama. Model se sastoji od dvije varijable: nezavisne i zavisne. Nezavisnu varijablu čine stilovi vodstva, a zavisna varijabla je upravljanje promjenama. Navedeni model utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama prikazuje Slika 10:.

**Slika 10.** Model utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama



Izvor: autorica

Istraživanje utjecaja nezavisne na zavisnu varijablu u modelu testirano je osnovnom i pomoćnim hipotezama, koje su na slici prikazane strelicama. Glavna hipoteza se odnosi na utjecaj stila vodstva na upravljanje promjenama, a po modelu je se dokazuje preko 3 pomoćne hipoteze. Za potrebe testiranja i potvrđivanja osnovne i pomoćnih hipoteza, vodeći se opisanim modelom, provedena je statistička analiza, korištenjem statističkog programa za društvene znanosti SPSS. Rezultati statističkih analiza, kao i zaključci vezani uz tvrdnje iznesene u modelu, odnosno hipoteze, prikazani su dalje u radu.

#### **4.2. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Osnova za kvalitetno postavljanje empirijskog istraživanja i točnost predviđanja pretpostavki je teorijski okvir. Opisano je teorijsko utemeljenje hipoteza i empirijsko istraživanje povezanosti odnosnih kategorija.

#### 4.2.1. Teorijsko utemeljenje hipoteza

Niže se daje pregled nekih radova koji se odnose na temu stilova vodstva i upravljanja promjenama, a neki će se pojaviti i kasnije kada će se govoriti o utjecaju stilova vodstva na upravljanje promjena, načinu provođenja promjena, razumijevanju potrebe za uvođenjem promjena i načinu provođenja promjena.

Appelbaum et al. (2015.) u svjetlu složenih interakcija opisanih u literaturi između stilova vodstva, otpora promjenama i organizacijskim ishodima, uspješno provođenje promjena zahtijeva od menadžera da stalno održavaju svjesnost o dvije stvari: vlastitom stilu vođenja i organizacijskom kontekstu u kojem su odgovorni za izvršavanje promjena. Da bi to uspjeli od njih se zahtijeva evaluacija u smislu koje ponašanje je učinkovito u kojem kontekstu ponašanja (hijerarhijska udaljenost, organizacijske kulture i faze promjena) i kako ponašanje vodstva može utjecati na učinkovitost vodstva i organizacijske ishode.

Holten i Brenner (2015.) u svom radu identificiraju procese koji mogu doprinijeti pozitivnim reakcijama sljedbenika na promjene. Usredotočujući se na odnos između prethodnika promjena i eksplicitnih reakcije, autori istražuju izravne i neizravne odnose između stilova vodstva (transformacijskog i transakcijskog) i sljedbeničkog ocjenjivanje promjena kroz angažman menadžera. Nadler i Tushman (1989.) prema Holten i Brenner (2015. str. 5) tvrde kako su „transformacijski i transakcijski stil vodstva komplementarni tijekom organizacijske promjene.“

Stoffers i Mordant-Dols (2015.) istražili su utjecaj vođenja na spremnost stručnjaka za zapošljavanje na promjene.

Literatura iz područja vodstva spominje da su se teorije o vodstvu mijenjale i modificirale tijekom vremena, ali niti jedna nije beznačajna, navode Khan, Nawaz i Khan (2016.), a što je ranije i opisano u radu, u Poglavlju 2.

Amar i Hlupić (2016.) u svom istraživanju predlažu da se ne koristi autoritet za vodstvo, nego da se svima sa zadatkom omogući prilika da vode, te da će taj pomak u paradigmi

vodstva imati utjecaj na ponašanje svih uključenih, te da će postojano, donijeti promjenu u normama društvenog ponašanja.

Anderson (2016.) opisuje provođenje promjena od „gore prema dolje“ i obrnuto, o otporu promjenama koji se vezuje uz to i o ograničenjima odnosno pojavama koje se vezuju uz svaki od pristupa.

Istraživanjem upravljanja promjenama kroz vodstvo: medijacijska uloga u organizacijskoj kulturi, Al-Ali et al. (2017.) propituje utjecaj vodstva na organizacijsku kulturu i upravljanje promjenama u javnom sektoru u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Rezultati istraživanja ukazuju da je vodstvo orijentirano na promjene ima pozitivan i značajan izravan utjecaj na planirane promjene i pozitivan i značajan ali neizravan utjecaj na hitne promjene.

Heyden et al. (2017.) u svom radu integriraju spoznaje iz tradicijskih pristupa "odozgo prema dolje" i "odozdo prema gore" u istraživanjima organizacijskih promjena, a kako bi razumjeli različite dispozicije za podržavanje promjena. Razlikuju inicijaciju promjena i uloge izvršitelja promjena te identificiraju četiri moguće konfiguracijske uloge u kojima se vrhovni menadžeri (TM-i) i menadžeri srednje razine mogu pojaviti. I jedni i drugi mogu biti pokretači i izvršitelji promjena. Postavljaju hipotezu da podržavanje promjena od strane zaposlenika korelira sa različitim konfiguracijama uloga u kojima se mogu naći vrhovi menadžer i menadžer srednje razine.

Žibert i Starc (2018.) ispituju utjecaj stila vodstva na rast i razvoj organizacije, ispitujući utjecaj različitih stilova vodstva na uspjeh uvođenja promjena. Iznose da, budući je adekvatno vodstvo preduvjet u upravljanju organizacijskim promjenama, neodgovarajuće vodstvo bi moglo doprinijeti (ne)dobrovoljnom preokretu procesa promjene, dok se uz odgovarajući način upravljanja promjenama može smanjiti nesigurnost zaposlenika i, u obliku timskog rada, povećati njihovu produktivnost.

Alqateweh (2018.) u svom radu propitkuje odnose transformacijskog i transakcijskog stila vodstva sa upravljanjem promjenama i iznosi da se od vođa u organizacijama zahtijeva posjedovanje sposobnosti da uvjere pojedince u viziju i misiju njihove organizacije u kojoj je potreba za pravom promjenom (Marai, 2008.).

Ariyani i Hidayti (2018.) istražuju utjecaj transformacijskog vodstva i radnog angažmana na inovativno ponašanje.

Mansaray (2019.) obrađuje u radu područje uloge stila vodstva u menadžmentu upravljanja promjenama, uz pregled literature iz tog područja. Ističe da je vodstvo jedan od vodećih faktora u donošenju afirmativne promjene u organizacije.

Wulandari et al. (2020.) su proveli istraživanje kako bi se istražila uloga čelnika organizacije zdravstvenih usluga u izgradnji organizacijske spremnosti za promjene. Ovo istraživanje ima za cilj utvrditi međuljudske, informativne i ulogu donositelja odluke, onu koja ima najveći doprinos u povećanju organizacijskih spremnosti na promjenu. Zaključuju da bi organizacija uspjela u organizacijskoj promjeni, organizacija mora imati visoku razinu spremnosti na promjene. U organizacijama koje su na visokoj razini spremnosti za promjene većina je članova organizacije predana promjenama i imaju veliko povjerenje da mogu ići u proces promjene koji će dobro proći. Jedna važna varijabla u oblikovanju spremnosti organizacije na promjena je uloga vođe.

#### *4.2.2. Empirijsko istraživanje povezanosti odnosnih kategorija*

Rezultati istraživanja koje su proveli Appelbaum et al. (2015.) potvrđuju da su različiti stupnjevi transakcijskog, transformacijskog i promjenom orijentiranog vodstva ključ uspješne provedbe održivih organizacijskih promjena. Transakcijsko vodstvo aktivno jača pozitivno ponašanje kroz nepredviđenu nagradu, djelujući kao organizacijska podrška u kratkom i srednjem periodu. Transformacijsko vodstvo, s druge strane, uspostavlja temelje za uspješne organizacijske promjene, postavljanjem predispozicije za usvajanje promjene u obliku organizacijske spremnosti – transformacijski način razmišljanja djeluje kao osnova za dugoročni, organizacijski rast. Konačno, za učinkovitu i uspješnu provedbu transformacije, vodstvo usmjereno na promjene mora osigurati sučelje između transformacijskog vodstva i primjene transakcijskog vodstva u kontekstu postupka promjene.

Stilovi vodstva neizravno su povezani sa menadžerskim angažmanom menadžera oko promjena, a transformacijski i transakcijski stilovi vođenja bili su pozitivno povezani s angažmanom menadžera oko promjena, navode kao zaključak nakon provedenog istraživanja u svom radu Holten i Brenner (2015.), što odgovara postavljenim hipotezama istraživanja iz njihovog rada.

Žibert i Starc (2018.) u rezultatima istraživanja tvrde da su transformacijsko i transakcijsko vodstvo snažno pozitivno povezani s uvedenim promjenama, dok Laissez-faire vodstvo korelira negativno. Sa zaposlenicima koji su zadovoljni sa vrstom promjena koje su uvedene, menadžeri su više koristili transformacijsko i transakcijsko vodstvo, a Laissez-faire vodstvo manje i obrnuto.

Četiri dimenzije transformacijskog vodstva (Idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i osnaživanje) pokazuju pozitivan odnos svega toga sa upravljanjem promjenama, govore rezultati istraživanja koje je Alqateweh (2018.) proveo u Jordanskim osiguravateljskim društvima.

Na temelju iznesenih spoznaja se oblikuje sljedeća glavna istraživačka hipoteza:

*H1: Stil vodstva utječe na upravljanje promjenama.*

Al-Ali et al. (2017.) su u rezultatima istraživanja naveli da vodstvo promjena pozitivno i značajno utječe ne samo na tri dimenzije organizacijske kulture nego i na obje dimenzije upravljanja promjenama ( hitne i planirane promjene) u organizacijama javnog sektora u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Rezultati ukazuju na pozitivan i djelomično medijacijski efekt hijerarhijske kulture na odnos između vodstva i organizacijskog upravljanja promjenama.

Rezultati istraživanja koje su provele Ariyani i Hidayti (2018.) pokazuju da transformacijsko vodstvo i radni angažman imaju značajan i pozitivan učinak na inovativna ponašanja, u kojem radni angažman kao medijacijska varijabla ukazuje na pozitivan utjecaj transformacijskog vodstva na inovativno ponašanje. Ovi nalazi upućuju na to da je to potrebno primijeniti transformacijske stilove vođenja i povećati angažman zaposlenika kako bi se poboljšalo inovativno ponašanje zaposlenika.

Transakcijsko vodstvo ima izravan pozitivan odnos s inovativnim ponašanjem u radu tvrde Faraz et al. (2018.), što ukazuje na činjenicu da se i transakcijskim pristupom može utjecati na inovativno ponašanje koje se nameće kao poželjno i potrebno u organizacijama suvremenog doba.

Temeljem navedenog nastala je prva pomoćna hipoteza:

*H1a: Stil vodstva utječe na vrste promjena koje organizacija provodi*

Kvalitativno istraživanje koje su proveli Stoffers i Mordant-Dols (2015.) je pokazalo da vodeći dobrim primjerom menadžer pozitivno utječe na spremnost za promjene kod svojih zaposlenika, no ne postoji veza između transformacijskog vodstva i motivacijskih čimbenika na promjene.

U radu Žiberta i Starca (2018.) zaključuje se da što više zaposlenici smatraju uvedene promjene uspješnim, to više menadžera koristi transformacijsko i transakcijsko vodstvo i obrnuto. U svakom slučaju, zaposlenici su ocijenili učinkovitost uvedenih promjena višim ako se koristi transformacijsko i transakcijsko vodstvo.

Po Mansarayu (2019.) transformacijski vođa ima potencijal za uzburkati svoju grupu da isporuči više od onog što je predvidjela organizacija. Štoviše, transformacijski vođa može mobilizirati zasebne poticaje za izvedbu i može njegovati i inspirirati radnike da budu inteligentni i inovativno uravnoteženi (kao što je vođa uvijek upoznat s njihovim potrebama). Zbog tih kvaliteta, transformacijski vođe se smatraju uzorima jer generiraju osjećaj empatije sa zajedničkom vizijom. Transformacijski vođa također može indoktrinirati ponos i vjeru u skupinu, kao nadahnuti i osnažiti skupine. Dakle, po mišljenju Mansaraya (2019.), transformacijski stil vođenja može pomoći u smanjenju otpora promijeni. Otpor promjenama može biti jedan od mnogih razloga neuspjeha inicijativa za promjene.

Temeljem navedenog nastala je druga pomoćna hipoteza:

*H1b: Stil vodstva utječe kod zaposlenika na razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena*

Zaključci iz istraživanja koji su proveli Heyden et al. (2017.) ukazuju da promjena koja je pokrenuta i izvršena od strane vrhovnih menadžera je negativno povezana s podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane vrhovnih menadžera i izvršena od strane menadžera srednje razine pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane menadžera srednje razine i izvršena od strane vrhovnih menadžera pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika, promjena koje je pokrenuta od strane menadžera srednje razine i izvršena od strane

menadžera srednje razine pozitivno je povezana sa podržavanjem promjene od strane zaposlenika.

Anderson (2016.) opisuje pristupe upravljanju promjenama „od gore prema dolje“ i „od dolje prema gore“ te zaključuje da su ova dva pristupa neučinkovita svaki sam za sebe. Poboljšanja mogu nastati jedino miješanjem ovih dvaju pristupa. Pristup „od gore prema dolje“ kreira fokus i stvara uvjete za unapređenje izvedbe, te ga treba miješati sa pristupom „od dolje prema gore“ kako bi se ljudi sa svih organizacijskih razina uključili u svježi pristup rješavanju problema i poboljšanju izvedbi. Organizacije je najbolje promatrati kao učeće organizacije u kojoj su participativni menadžment i međupovezanost ljudi podržani vodstvom.

Iz navedenih promišljanja je nastala treća pomoćna hipoteza:

*H1c: Stil vodstva utječe na način provođenja promjena.*



## 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje u dvije organizacije. Koristeći se anketnim upitnikom o utjecaju stila vodstva na upravljanje promjenama prikupljeni su osnovni demografski podatci, podatci o radnom stažu u sadašnjoj organizaciji, ukupnom radnom stažu, najvišem stupnju obrazovanja, trenutnom položaju (radnom mjestu u organizaciji), prosječnom broju zaposlenih osoba u organizaciji, o ocjenama tvrdnji koje se odnose na različite dimenzije upravljanja promjenama, te o ocjeni stila vodstva njima neposredno nadređene osobe. Nakon prikupljanja podataka uslijedila je njihova obrada i analiza na temelju koje su dobiveni odgovori na postavljena pitanja u ovom radu, te izvučeni zaključci.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Aketni upitnik korišten u istraživanju strukturiran je u tri dijela i priložen je na kraju rada kao Prilog 1. Ispitanici su ga popunjavali ručno, a dostavljen im je u papirnoj verziji.

Instrument iz prvog dijela upitnika preuzet je u cijelosti iz članka pod naslovom „*Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*“ autora Podsakoff et al. (1990.) te je preveden na hrvatski jezik. Temeljem pretraživanja dostupnih znanstvenih članaka ustanovljeno je da su navedeni upitnik, kako u izvornom tako i u prilagođenom obliku koristili i drugi autori: MacKenzie, Podsakoff i Rich, 2001., Lyon, 2003., Rafferty i Griffin, 2004., Connel, 2005., Doucet, Pitras i Chênevert, 2009., Tsai i Su, 2011., Kissi, Dainty i Tulli, 2013., Pomper i Malbašić, 2016., Heimann, Ingold i Kleinann, 2019. Pojedine komponente stila vodstva se procjenjivalo kroz tvrdnje grupirane u sedam kategorija. Od toga se šest odnosi na transformacijski stil vodstva: artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija i jedna, potencijalne nagrade, na transakcijski stil vodstva. Za procjenjivanje tvrdnji se koristila Likertova skala od sedam stupnjeva: od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (izrazito se slažem). Veća ocjena ukazuje na veću prisutnost karakteristika transformacijskog/transakcijskog vodstva.

Drugi dio upitnika nastao je kao rezultat dobiven kombiniranjem preuzetih, i prevedenih na hrvatski, pitanja iz knjige „ *The power of minds at work: organizational intelligence in action*“ autora Albrecht (2003.), koja su prilagođena i dopunjena s drugim izjavama. Tvrdnje su se također procjenjivale na Likertovoj skali od sedam stupnjeva: od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (izrazito se slažem), pri čemu veća ocjena ukazuje na veći stupanj slaganja sa iznesenim u pojedinoj tvrdnji.

Treći dio upitnika odnosi se na opće podatke o ispitaniku: dob, spol, ukupni radni staž, radni staž u sadašnjem poduzeću, razina obrazovanja i trenutno radno mjesto u organizaciji. Ti podatci bili su potrebni za statističku obradu i pronalaženje eventualnih zakonitosti za, primjerice, muški i ženski spol, različite dobne skupine i radni staž.

Ispitana je konstruktna valjanost i pouzdanost korištenih upitnika (*Stil vodstva* i *Upravljanje promjenama*). Provedene su eksploratorne faktorske analize metodom glavnih komponenti. Kaiser-Meyer-Olkinovom koeficijentom i Bartlettovim testom sfericiteta provjerena je prikladnost korelacijskih matrica za faktorizaciju.

Odluka o zadržavanju broja faktora temeljila se na nekoliko kriterija: Kaiser-Guttmanovom kriteriju (karakteristični korijen veći od 1), Catellovom dijagramu (Scree plot), jednostavnosti strukture i interpretabilnosti. Rezultati analiza (faktorska zasićenja, komunaliteti, karakteristični korijeni i postotak objašnjene varijance) prikazani su u tablicama. Za svaku skalu je izračunata deskriptivna statistika na razini čestica ( $M$  – aritmetička sredina i  $SD$  – standardna devijacija). Izračunate su korelacije između svake čestice s ukupnim rezultatom na skali ( $r_{it}$ ) kako bi se ispitala sadržajna valjanost skale. Unutarnja konzistencija skala ispitana je računanjem koeficijenata pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$ . Ukupan rezultat na svakoj skali izračunat je kao prosjek odgovora na pripadajućim česticama. Izračunati su deskriptivni pokazatelji za svaku skalu ( $N$  – broj ispitanika,  $Min$  – minimalni rezultat,  $Max$  – maksimalni rezultat,  $M$  – aritmetička sredina,  $SD$  – standardna devijacija, koeficijent zakrivljenosti distribucije –  $Sk$ , koeficijent spljoštenosti distribucije –  $Ku$ ), a Kolmogorov-Smirnovljevim testom (K-S) ispitana je normalnost distribucije rezultata na pojedinoj skali.

## **5.2. Opće karakteristike uzorka**

Kako bi se hipoteze postavljene u radu testirale provedeno je istraživanje u dvije organizacije, trgovačka društva, sa područja Istarske županije. Jedno je u privatnom vlasništvu, a drugo u mješovitom vlasništvu javnog i privatnog sektora. Odabrana poduzeća imaju od 30-ak do 50-ak zaposlenih. Anketiranje je bilo provedeno tijekom svibnja 2020. godine. Podijeljena su 74 anketna upitnika, od čega se jedan vratio neispunjen, te je izbačen iz daljnje obrade. Zaposlenici su dobrovoljno i anonimno sudjelovali u anketi, a što je i naglašeno u upitniku. Anketirano je ukupno 73 ispitanika, iz jedne organizacije 45, a iz druge 28. Uvjet za sudjelovanje bio je da ispitanik ima nadređenu osobu (između ostalog se procjenjivao stil vodstva neposredno nadređene osobe). U obje organizacije su se odvijale promjene, što vlasničke i upravljačke strukture i načina poslovanja do uvođenja novih vrsta proizvoda i usluga. Od ukupnog broja ispitanika koji su anketirani određeni dio njih nije odgovorio na svako pitanje, što ne utječe na rezultate, no zbog toga se broj ispitanika za pojedine kategorije i kontinuirane varijable ( npr. spol, dob, najviša završena razina obrazovanja, trenutni položaj u organizaciji, radni staž u sadašnjoj organizaciji) razlikuje od 73, što je vidljivo u rezultatima istraživanja, koji su kasnije u radu pobliže pojašnjeni.

## **5.3. Rezultati istraživanja**

U radu je, temeljem proučavanja i analize odabrane literature i dostupnih istraživanja o odabranim temama formulirana jedna osnovna hipoteza istraživanja koja se odnosi na povezanost stila vodstva i upravljanje promjenama. Kroz tri pomoćne hipoteze je istražen utjecaj stila vodstva na vrste promjena koje organizacija provodi, utjecaj stila vodstva na razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena, te utjecaj stila vodstva na način provođenja promjena. S ciljem dodanog produbljenja analize prikupljenih podataka i interpretacije dobivenih rezultata obrade dodatno se obradio utjecaj upravljanja promjena s obzirom na spol, dob i radni staž, te upravljanje promjena s obzirom na organizaciju. Da bi se dodatno produbila analiza prikupljenih podataka, postavljena su i dodatna istraživačka pitanja usmjerena na istraživanje utjecaja demografskih karakteristika na zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji.

Prije iznošenja konkretnih rezultata prikazana je deskriptivna statistika za stil vodstva, zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost kao temeljne varijable istraživanja.

### 5.3.1. Deskriptivni rezultati uzorka

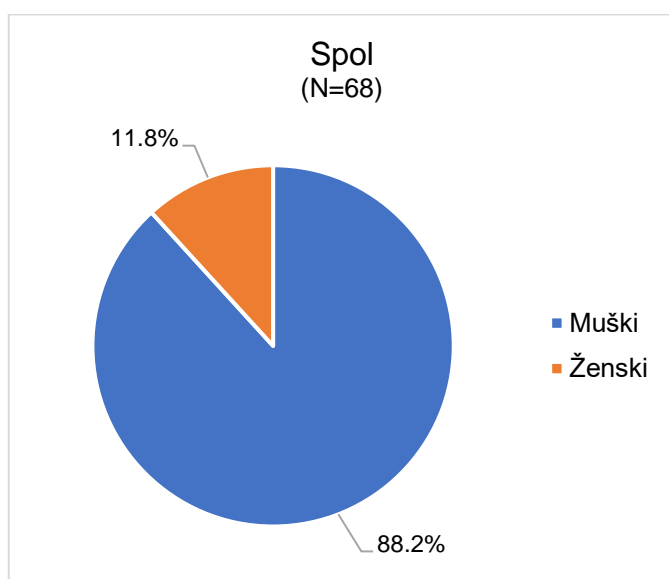
U istraživanju su sudjelovala 73 ispitanika. Opći podaci o ispitanicima su prikazani u tablicama. Za pojedine kategorije odgovora izračunate su frekvencije (f) i postotci (%). Za kontinuirane varijable (dob, ukupni radni staž) izračunati su odgovarajući deskriptivni pokazatelji: N – broj ispitanika, Min – minimalni rezultat, Max – maksimalni rezultat, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, Sk – koeficijent zakrivljenosti distribucije, Ku – koeficijent spljoštenosti distribucije. Normalnost distribucija ovih varijabli ispitana je Kolmogorov-Smirnovljevim testom (K-S).

**Tablica 9. Spol**

	f	%
Muški	60	88.2
Ženski	8	11.8
Ukupno	68	100.0

Izvor: autorica

**Grafikon 1. Spol**



Izvor: autorica

Većina ispitanika je muškog spola (88%).

**Tablica 10. Dob**

N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
65	25	62	50.32	7.81	-1.16	1.80	0.11

Izvor: autorica

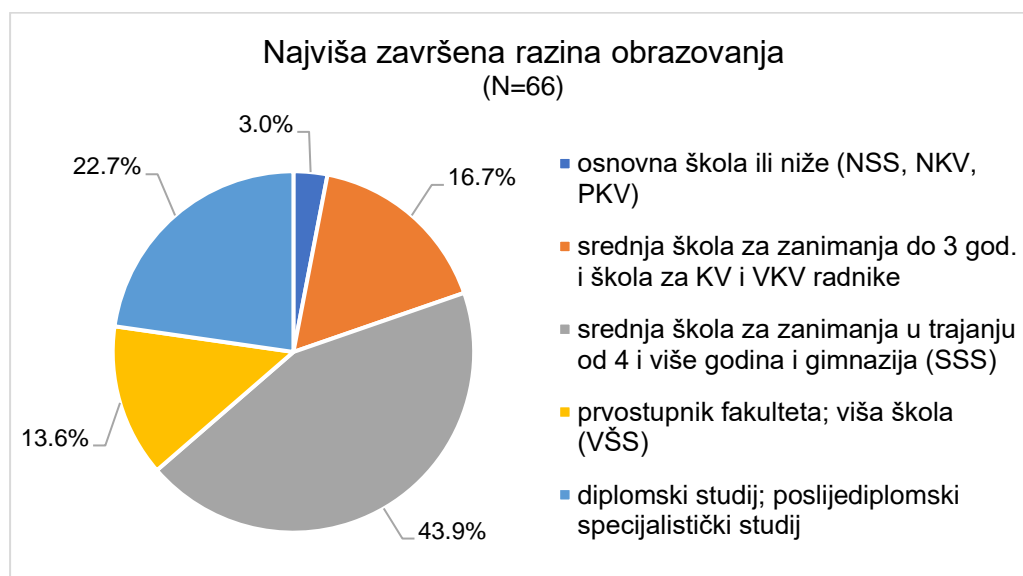
Raspon dobi ispitanika je od 25 do 62 godine, a prosječna dob ispitanika (M) iznosi 50.32 godine (SD=7.81). Prema rezultatu Kolmogorov-Smirnovljevog testa dob je normalno distribuirana ( $p > .05$ ).

**Tablica 11. Najviša završena razina obrazovanja**

	f	%
osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)	2	3.0
srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike	11	16.7
srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)	29	43.9
prvostupnik fakulteta; viša škola (VŠS)	9	13.6
diplomski studij; poslijediplomski specijalistički studij	15	22.7
Ukupno	66	100.0

Izvor: autorica

Većina ispitanika ima SSS (44%), 36% višu ili visoku stručnu spremu, a 20% ispitanika je nižeg stupnja obrazovanja.

**Grafikon 2. Najviša završena razina obrazovanja**

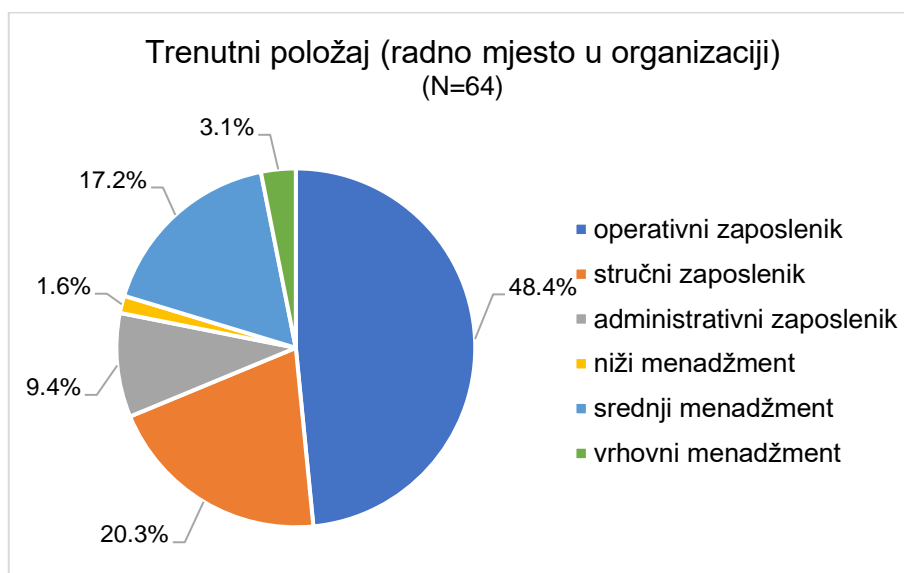
Izvor: autorica

**Tablica 12.** Trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji

	f	%
<i>operativni zaposlenik</i>	31	48.4
stručni zaposlenik	13	20.3
administrativni zaposlenik	6	9.4
niži menadžment	1	1.6
srednji menadžment	11	17.2
vrhovni menadžment	2	3.1
Ukupno	64	100.0

Izvor: autorica

Prema trenutnom položaju u organizaciji, najveći je udio operativnih zaposlenika (48%), petina ispitanika su stručni zaposlenici, a 9% administrativni zaposlenici. Nešto više od petine ispitanika (22%) prema trenutnom položaju u organizaciji pripada menadžmentu.

**Grafikon 3.** Trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji

Izvor: autorica

**Tablica 13.** Ukupni radni staž

N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
66	1	40	27.61	8.53	-0.92	1.09	0.11

Izvor: autorica

Raspon ukupnog radnog staža ispitanika je od 1 do 40 godina, a prosječan ukupni radni staž ispitanika (M) iznosi 27.61 godina (SD=8.53). Prema rezultatu Kolmogorov-Smirnovljevog testa varijabla je normalno distribuirana ( $p>.05$ ).

**Tablica 14.** Radni staž u sadašnjoj organizaciji

	f	%
<b>do 1 god.</b>	30	48.4
<b>više od 1 god.</b>	32	51.6
Ukupno	62	100.0

Izvor: autorica

Ispitanici su podijeljeni u dvije skupine s obzirom na radni staž u sadašnjoj organizaciji: 1 – ispitanici koji imaju do godinu dana radnog staža i 2 – ispitanici koji imaju više od godinu dana radnog staža u sadašnjoj organizaciji (raspon radnog staža ove skupine iznosi od 5 do 39 godina radnog staža).

### 5.3.2. Stilovi vodstva u istraživanoj organizaciji

Upitnik stila vodstva sastoji se od 28 čestica koje mjere razinu transformacijskog vodstva (artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija) i transakcijskog vodstva (potencijalne nagrade). Ispitanici su procjenjivali koliko se pojedina čestica odnosi na osobu koja im je neposredno nadređena, pri čemu je korištena ljestvica Likertova tipa od 7 stupnjeva (1 – *izrazito se ne slažem*, 7 – *izrazito se slažem*). Na početku je provedena analiza na svih 28 čestica. Kaiser-Meyer-Olkinov koeficijent (.860) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2= 1665.976$ ,  $df=378$ ;  $p<.001$ ) ukazali su na prikladnost podataka za primjenu analize. Primijenjena je analiza glavnih komponenti. Na temelju Kaiser-Guttmanovog kriterija izdvojilo se 5 komponenti, a Scree plot je ukazao na 4 komponente. Ova rješenja ne zadovoljavaju kriterije jednostavne strukture (nekoliko je čestica zasićeno s više faktora) i interpretabilnosti. Nakon toga su provedene odvojene analize glavnih komponenti na česticama kojima je mjereno transformacijsko vodstvo (23 čestice) i česticama kojima je mjereno transakcijsko vodstvo (potencijalne nagrade) (5 čestica).

Za svaku od 7 pretpostavljenih skala od kojih se sastoji upitnik stila vodstva izračunata je deskriptivna statistika na razini čestica (M – aritmetička sredina i SD – standardna devijacija). Izračunate su korelacije između svake čestice s ukupnim rezultatom na skali ( $r_{it}$ ) kako bi se ispitala sadržajna valjanost skale. Unutarnja konzistencija skala ispitana je računanjem koeficijenata pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije Cronbach  $\alpha$ . U Tablici 15. dat je prikaz pojedinih čestica iz skala upitnika stila vodstva:

**Tablica 15.** Prikaz pojedinih čestica iz skala upitnika stila vodstva

Skala
<b>Artikuliranje vizije</b>
4 Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše organizacije.
12 Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.
18 Inspirira druge svojim planovima za budućnost.
20 U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.
24 Uvijek traži nove mogućnosti i prilike za organizaciju.
<b>Pružanje prikladnog uzora</b>
5 Druge radije vodi "djelima", nego "riječima".
8 Pruža mi dobar uzor koji mogu slijediti.
26 Vodi primjerom.
<b>Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva</b>
16 Potiče suradnju među radnim grupama.
22 Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".
25 Potiče grupu da zajednički radi na istom cilju.
28 Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.
<b>Visoka očekivanja o radnom učinku</b>
1 Daje nam do znanja da od nas očekuje puno.
10 Inzistira isključivo na najbolje odrađenom poslu.
14 Zadovoljava se samo s najboljim.
<b>Individualizirana podrška</b>
3 Djeluje ne uzimajući u obzir moje osjećaje. (R)
7 Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.
9 Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.
11 U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje. (R)
<b>Intelektualna stimulacija</b>
19 Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.
21 Postavlja pitanja koja me primoraju na razmišljanje.
23 Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.
27 Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.
<b>Potencijalne nagrade</b>
2 Uvijek daje pozitivne povratne informacije kada dobro obavim posao.
6 Daje mi posebno priznanje kada vrlo dobro obavim posao.
13 Pohvali me kada posao obavim iznadprosječno dobro.
15 Osobno me pohvali kada izvrsno obavim posao.
17 Često ne priznaje dobro obavljen posao. (R)

Izvor: autorica



Artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualizirana podrška, intelektualna stimulacija su skupine po kojima se procjenjuju komponente transformacijskog stila vodstva, dok se transakcijsko vodstvo procjenjuje kroz komponentu potencijalnih nagrada.

### **Transformacijsko vodstvo**

Kaiser-Meyer-Olkinov koeficijent (.863) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2= 1250.722$ ,  $df=253$ ;  $p<.001$ ) ukazali su na prikladnost podataka za primjenu analize. Na temelju Kaiser-Guttmanovog kriterija izdvojene su 4 komponente, a Scree plot je ukazao na 2 komponente. Ova rješenja ne zadovoljavaju kriterije jednostavne strukture (nekoliko je čestica zasićeno s više faktora) i interpretabilnosti. Zbog toga je provedena analiza glavnih komponenti s unaprijed zadanom jednom komponentom (karakteristični korijen prve komponente iznosi 11.080 i slijedi nagli pad na 2.201). Rezultati jednofaktorskog rješenja prikazani su u tablici. Objasnjeno je 48.174% ukupne varijance.

**Tablica 16.** Rezultati analize glavnih komponenti – Transformacijski stil vodstva

	Faktorska	
	zasićenja	Komunaliteti
	1	
8 Pruža mi dobar uzor koji mogu slijediti.	.84	.70
26 Vodi primjerom.	.81	.66
28 Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	.80	.64
9 Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	.80	.64
25 Potiče grupu da zajednički radi na istom cilju.	.79	.62
22 Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	.78	.61
24 Uvijek traži nove mogućnosti i prilike za organizaciju.	.77	.60
21 Postavlja pitanja koja me primoraju na razmišljanje.	.76	.58
27 Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	.74	.55
19 Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	.74	.55
16 Potiče suradnju među radnim grupama.	.73	.53
10 Inzistira isključivo na najbolje odrađenom poslu.	.72	.52
20 U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	.72	.52
23 Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	.71	.51
4 Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše organizacije.	.71	.51
7 Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.	.70	.48
5 Druge radije vodi "djelima", nego "riječima".	.69	.47
14 Zadovoljava se samo s najboljim.	.68	.46
12 Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	.66	.44
18 Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	.52	.27
1 Daje nam do znanja da od nas očekuje puno.	.47	.22
3 Djeluje ne uzimajući u obzir moje osjećaje.	.08	.01
11 U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje.	.01	.00
Karakteristični korijen	11.08	
% objašnjene varijance	48.17	

Izvor: autorica

Dvije su čestice izbačene zbog niskih faktorskih zasićenja i komunaliteta (*3 Djeluje ne uzimajući u obzir moje osjećaje, 11 U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje*).

**Tablica 17.** Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale transformacijskog stila vodstva

	M	SD	$r_{it}$
1 Daje nam do znanja da od nas očekuje puno.	5.56	1.35	.44
4 Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše organizacije.	5.35	1.38	.69
5 Druge radije vodi "djelima", nego "riječima".	4.94	1.56	.65
7 Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.	4.90	1.46	.66
8 Pruža mi dobar uzor koji mogu slijediti.	5.32	1.41	.82
9 Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	5.26	1.35	.77
10 Inzistira isključivo na najbolje odrađenom poslu.	5.61	1.24	.70
12 Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	5.28	1.42	.63
14 Zadovoljava se samo s najboljim.	4.94	1.41	.65
16 Potiče suradnju među radnim grupama.	5.18	1.31	.69
18 Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	5.42	1.10	.48
19 Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	5.29	1.29	.71
20 U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	5.22	1.45	.69
21 Postavlja pitanja koja me primoraju na razmišljanje.	5.01	1.26	.73
22 Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	5.44	1.19	.74
23 Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	5.28	1.25	.67
24 Uvijek traži nove mogućnosti i prilike za organizaciju.	5.50	1.19	.74
25 Potiče grupu da zajednički radi na istom cilju.	5.47	1.24	.74
26 Vodi primjerom.	5.54	1.31	.78
27 Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	4.97	1.34	.70
28 Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	5.36	1.38	.76

Izvor: autorica

Sve su korelacije između pojedinačnih čestica i ukupnog na rezultata na skali dovoljno visoke ( $r_{it} > .40$ ), a Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosi .95, što ukazuje na visoku unutarnju konzistenciju skale. Skala transformacijskog stila vodstva sastoji se od 21 čestice, a ukupan rezultat na skali izračunat je kao prosjek odgovora na pripadajućim česticama. Teorijski raspon rezultata na skali proteže se od 1 do 7, pri čemu viši rezultat označava viši stupanj transformacijskog vodstva.

**Tablica 18.** Deskriptivna statistika za skalu transformacijskog stila vodstva

N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
72	2.38	7.00	5.28	0.96	-0.83	0.96	0.09

Izvor: autorica

Prosječan rezultat na skali (M=5.28, SD=0.96) ukazuje na umjerenu prosječnu razinu transformacijskog stila vodstva. Prema rezultatu Kolmogorov-Smirnovljevog testa ova je varijabla normalno distribuirana ( $p > .05$ ).

### Transakcijsko vodstvo (potencijalne nagrade)

Kaiser-Meyer-Olkinov koeficijent (.796) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2 = 224.777$ ,  $df = 10$ ;  $p < .001$ ) ukazali su na prikladnost podataka za primjenu analize. Na temelju Kaiser-Guttmanovog kriterija i Scree plot-a izdvojena je jedna komponenta koja objašnjava 68.017% ukupne varijance.

**Tablica 19.** Rezultati analize glavnih komponenti – Transakcijski stil vodstva (potencijalne nagrade)

	Faktorska zasićenja Komunaliteti	
	1	
13 Pohvali me kada posao obavim iznadprosječno dobro.	.93	.86
15 Osobno me pohvali kada izvrsno obavim posao.	.89	.80
6 Daje mi posebno priznanje kada vrlo dobro obavim posao.	.85	.73
2 Uvijek daje pozitivne povratne informacije kada dobro obavim posao.	.82	.68
17 Često ne priznaje dobro obavljen posao.	-.58	.34
Karakteristični korijen	3.40	
% objašnjene varijance	68.02	

Izvor: autorica

Jedna je čestica (*17 Često ne priznaje dobro obavljen posao*) formulirana u suprotnom smjeru (niži rezultat se odnosi na transakcijsko vodstvo) pa je rekodirana prije daljnjih analiza.

**Tablica 20.** Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada)

	M	SD	$r_{it}$
2 Uvijek daje pozitivne povratne informacije kada dobro obavim posao.	5.24	1.43	.70
6 Daje mi posebno priznanje kada vrlo dobro obavim posao.	4.83	1.51	.75
13 Pohvali me kada posao obavim iznadprosječno dobro.	5.21	1.47	.83
15 Osobno me pohvali kada izvrsno obavim posao.	5.10	1.51	.79
17 Često ne priznaje dobro obavljen posao. (R)	4.54	1.79	.45

Izvor: autorica

Sve su korelacije između pojedinačnih čestica i ukupnog na rezultata na skali dovoljno visoke ( $r_{it} > .40$ ), a Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosi .87 što ukazuje na visoku unutarnju konzistenciju skale. Skala transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada) sastoji se od 5 čestica, a ukupan rezultat na skali izračunat je kao prosjek odgovora na pripadajućim česticama. Teorijski raspon rezultata na skali proteže se od 1 do 7, pri čemu viši rezultat označava višu razinu transakcijskog vodstva.

**Tablica 21.** Deskriptivna statistika za skalu transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada)

N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
72	1.20	7.00	4.98	1.25	-0.62	0.75	0.09

Izvor: autorica

Prosječan rezultat na skali ( $M=4.98$ ,  $SD=0.96$ ) ukazuje na umjerenu prosječnu razinu transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada). Rezultat Kolmogorov-Smirnovljevog testa ukazuje na normalnu distribuciju ove varijable ( $p > .05$ ).

### **Odnos između transformacijskog i transakcijskog vodstva (potencijalnih nagrada)**

Kako bi se ispitaio odnos između transformacijskog stila vodstva i transakcijskog vodstva (potencijalnih nagrada) izračunat je Pearsonov koeficijenti korelacije ( $r$ ). Rezultati ukazuje na visoku pozitivnu korelaciju ( $r=.73$ ,  $p < .05$ ), odnosno ukazuje da nadređeni koji pokazuju viši stupanj transformacijskog vodstva pokazuju i viši stupanj transakcijskog vodstva (potencijalnih nagrada) i obratno.

#### *5.3.3. Spremnost organizacije na promjene u istraživanoj organizaciji*

Kako bi se ispitala spremnost na upravljanje promjenama u organizaciji sastavljeno je 13 čestica koje se odnose na različite dimenzije upravljanja u organizaciji. Za svaku česticu ispitanici su procjenjivali razinu slaganja na ljestvici Likertova tipa od 7 stupnjeva (1 – *izrazito se ne slažem*, 7 – *izrazito se slažem*).

Kaiser-Meyer-Olkinov koeficijent (.824) i Bartlettov test sfericiteta ( $\chi^2= 530.053$ ,  $df=78$ ;  $p<.001$ ) ukazali su na prikladnost podataka za primjenu analize. Primijenjena je analiza glavnih komponenti. Na temelju Kaiser-Guttmanovog i Scree plot kriterija izdvojile su se 3 komponente. Trofaktorsko rješenje ne zadovoljava kriterije jednostavne strukture (nekoliko je čestica zasićeno s više faktora) i interpretabilnosti. S obzirom da je samo jedna čestica zasićena samo drugom i jedna samo trećom komponentom provedena je analiza s unaprijed zadanom jednom komponentom. Rezultati su prikazani su u tablici. Objasnjeno je 46.219% ukupne varijance. Zbog niskog zasićenja i komunaliteta izbačene su tri čestice (*10 Promjene su stvarno potrebne, 12 Promjene se uvode "od gore prema dolje, 11 Promjene se negativno odražavaju na neki ključan dio moga posla*).

**Tablica 22.** Rezultati analize glavnih komponenti – upravljanje promjenama

	Faktorska	Komunaliteti
	zasićenja	
	1	
7 Potiče se atmosfera otvorenosti i prihvaćanja promjena.	.85	.73
6 Poslovi se obavljaju na nove i originalne načine.	.84	.70
3 Zaposlene se potiče da sami pronađu bolje načine za obavljanja posla.	.83	.69
4 Zaposlenima na svim razinama se omogućuje davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada.	.83	.69
9 Uključen/a sam u planiranje promjena.	.77	.60
2 Postoje prirodni mehanizmi za poticanje inovacija, npr. timovi za razvoj novih proizvoda.	.75	.57
8 Razumijem svrhu uvođenja promjena.	.75	.56
5 Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.	.66	.44
1 Proizvodi, usluge i vrijednost koju dodajemo proizvodima i uslugama kontinuirano su se razvijali i išli ukorak s promjenjivim potrebama poslovnog okruženja.	.65	.42
13 Promjene se uvode "od dolje prema gore".	.49	.24
10 Promjene su stvarno potrebne.	.22	.05
12 Promjene se uvode "od gore prema dolje".	-.24	.06
11 Promjene se negativno odražavaju na neki ključan dio moga posla.	-.38	.15
Karakteristični korijen	5.88	
% objašnjene varijance	45.22	

Izvor: autorica

**Tablica 23.** Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale upravljanja promjenama

	M	SD	$r_{it}$
1 Proizvodi, usluge i vrijednost koju dodajemo proizvodima i uslugama kontinuirano su se razvijali i išli ukorak s promjenjivim potrebama poslovnog okruženja.	5.23	1.22	.56
2 Postoje prirodni mehanizmi za poticanje inovacija, npr. timovi za razvoj novih proizvoda.	4.72	1.50	.72
3 Zaposlene se potiče da sami pronađu bolje načine za obavljanja posla.	5.18	1.17	.77
4 Zaposlenima na svim razinama se omogućuje davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada.	5.23	1.33	.75
5 Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.	4.83	1.33	.59
6 Poslovi se obavljaju na nove i originalne načine.	5.06	1.19	.79
7 Potiče se atmosfera otvorenosti i prihvaćanja promjena.	5.13	1.24	.78
8 Razumijem svrhu uvođenja promjena.	5.55	1.13	.64
9 Uključen/a sam u planiranje promjena.	4.92	1.52	.72
13 Promjene se uvode "od dolje prema gore".	4.34	1.72	.42

Izvor: autorica

Sve su korelacije između pojedinačnih čestica i ukupnog rezultata na skali dovoljno visoke ( $r_{it} > .40$ ), a Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosi .90 što ukazuje na visoku unutarnju konzistenciju skale. Skala upravljanja promjenama se sastoji od 10 čestica, a ukupan rezultat na skali izračunat je kao prosjek odgovora na pripadajućim česticama. Teorijski raspon rezultata na skali proteže se od 1 do 7, pri čemu viši rezultat označava veću spremnosti na upravljanje promjenama.

**Tablica 24.** Deskriptivna statistika za skalu upravljanja promjenama

N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
71	1.90	6.80	5.02	0.99	-0.90	1.21	0.10

Izvor: autorica

Prosječan rezultat na skali ( $M=5.02$ ,  $SD=0.96$ ) ukazuje na umjerenu prosječnu spremnost na upravljanje promjenama. Rezultat Kolmogorov-Smirnovljevog testa ukazuje na normalnu distribuciju ove varijable ( $p > .05$ ).

#### 5.3.4. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza

Kako bi se ispitaio odnos između stila vodstva i upravljanja promjenama izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije ( $r$ ). Rezultati su prikazani u Tablici 25:.

**Tablica 25.** Koeficijenti korelacije (r) između stila vodstva i upravljanja promjenama

	Upravljanje promjenama
Transformacijski stil vodstva	.76**
Transakcijski stil vodstva (Potencijalne nagrade)	.53**

\*\*p<.01

Izvor: autorica

Upravljanje promjenama je u visokoj korelaciji s transformacijskim stilom vodstva (.76) i u srednje visokoj korelaciji (.53) s transakcijskim stilom vodstva (potencijalnim nagradama). Nadređeni koji pokazuju viši stupanj transformacijskog vodstva i transakcijskog vodstva koje se odnosi na potencijalne nagrade spremniji su na upravljanje promjenama i obratno.

Kako bi se ispitaio odnos između stila vodstva i pojedinačnih čestica iz upitnika upravljanja promjenama izračunati su Spearmanovi koeficijenti korelacije ( $\rho$ ). Rezultati su prikazani u tablicama, za čestice koje se odnose na vrste promjena koje organizacija provodi, razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena i način provođenja promjena.

U Tablici 26. su prikazani Cronbach  $\alpha$  koeficijenti pouzdanosti i broj čestica (N) za svaku skalu upitnika stila vodstva:

**Tablica 26.** Cronbach  $\alpha$  koeficijenti pouzdanosti i broj čestica (N) za svaku skalu upitnika stila vodstva

	$\alpha$	N
Artikuliranje vizije	.81	5
Pružanje prikladnog uzora	.84	3
Poticanje prihvatanja grupnih ciljeva	.91	4
Visoka očekivanja o radnom učinku	.77	3
Individualizirana podrška	.55	4
Intelektualna stimulacija	.85	4
Potencijalne nagrade	.87	5

Izvor: autorica

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da sve skale, osim *Individualizirane podrške* imaju dobru sadržajnu valjanost. Korelacije između pojedinačnih pripadajućih čestica i



ukupnog na rezultata na svakoj skali osim *Individualizirane podrške* dovoljno su visoke ( $r_{it} > .40$ ). Koeficijenti pouzdanosti ( $\alpha$ ) svih skala osim *Individualizirane podrške* ukazuju na dobru ili visoku pouzdanost skala i kreću se od .77 (*Visoka očekivanja o radnom učinku*) do .91 (*Poticanje prihvatanja grupnih ciljeva*). Čestice skale *Individualizirane podrške* su u niskim korelacijama s ukupnim rezultatom na skali ( $r_{it} < .40$ ), a koeficijent pouzdanosti ( $\alpha = .55$ ) ukazuje na nisku pouzdanost skale. Zbog toga je ova skala izuzeta iz daljnjih analiza.

**Tablica 27.** Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i vrsta promjena koje organizacija provodi

	UP_1	UP_2	UP_3	UP_4	UP_5
1. Artikuliranje vizije	.61**	.55**	.40**	.42**	.49**
2. Pružanje prikladnog uzora	.45**	.48**	.43**	.42**	.40**
3. Poticanje prihvatanja grupnih ciljeva	.33**	.54**	.58**	.50**	.43**
4. Visoka očekivanja o radnom učinku	.43**	.25*	.35**	.43**	.27*
5. Intelektualna stimulacija	.49**	.59**	.64**	.56**	.62**
6. Potencijalne nagrade	.26*	.30*	.46**	.48**	.23

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

UP\_1 Proizvodi, usluge i vrijednost koju dodajemo proizvodima i uslugama kontinuirano su se razvijali i išli ukorak s promjenjivim potrebama poslovnog okruženja.

UP\_2 Postoje prirodni mehanizmi za poticanje inovacija, npr. timovi za razvoj novih proizvoda.

UP\_3 Zaposlene se potiče da sami pronađu bolje načine za obavljanja posla.

UP\_4 Zaposlenima na svim razinama se omogućuje davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada.

UP\_5 Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.

Izvor: autorica

Iz tablice je vidljivo da su korelacije između skala **stila vodstva i vrsta promjena** koje organizacija provodi značajne, osim korelacije između *Potencijalnih nagrada* i čestice UP\_5 (*Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.*). Koeficijenti korelacije kreću se od .23 do .64 i ukazuju da je u organizacijama čiji su voditelji ocijenjeni višim rezultatima na skalama vodstva prisutna veća spremnost na promjene mjerena navedenim česticama.

Čestica UP\_1 (*Proizvodi, usluge i vrijednost koju dodajemo proizvodima i uslugama kontinuirano su se razvijali i išli ukorak s promjenjivim potrebama poslovnog okruženja.*) je u najvišoj korelaciji s *Artikuliranjem vizije* ( $\rho=.61$ ).

Čestice UP\_2 (*Postoje prirodni mehanizmi za poticanje inovacija, npr. timovi za razvoj novih proizvoda.*), UP\_3 (*Zaposlene se potiče da sami pronađu bolje načine za obavljanja posla.*), UP\_4 (*Zaposlenima na svim razinama se omogućuje davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada.*) i UP\_5 (*Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.*) su u najvišoj korelaciji s *Intelektualnom stimulacijom* ( $\rho_{UP_2}=.59$ ;  $\rho_{UP_3}=.64$ ;  $\rho_{UP_4}=.56$ ;  $\rho_{UP_5}=.62$ ).

**Tablica 28.** Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena

	UP_8 Razumijem svrhu uvođenja promjena.
1. Artikuliranje vizije	.48**
2. Pružanje prikladnog uzora	.54**
3. Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva	.62**
4. Visoka očekivanja o radnom učinku	.41**
5. Intelektualna stimulacija	.51**
6. Potencijalne nagrade	.64**

\*\* $p<.01$

Izvor: autorica

**Razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena** je u značajnoj korelaciji sa svim skalama Stila vodstva. Korelacije su srednje do visoke i kreću se od .41 (s *Visokim očekivanjima o radnom učinku*) do .64 (s *Potencijalnim nagradama*).

**Tablica 29.** Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i načina provođenja promjena

	UP_12 Promjene se uvode "od gore prema dolje".	UP_13 Promjene se uvode "od dolje prema gore".
1. Artikuliranje vizije	.01	.16
2. Pružanje prikladnog uzora	-.03	.12
3. Poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva	-.05	.31**
4. Visoka očekivanja o radnom učinku	.02	-.04
5. Intelektualna stimulacija	.05	.26*
6. Potencijalne nagrade	-.13	.09

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

Izvor: autorica

Dobivene su samo dvije značajne (niske) korelacije između stila vodstva i načina provođenja promjena. Uvođenje promjena „od dolje prema gore“ u značajnoj je korelaciji s *Poticanjem prihvatanja grupnih ciljeva* ( $\rho=.31$ ) i *Intelektualnom stimulacijom* ( $\rho=.26$ ).

S obzirom na mali uzorak, odnosno malu zastupljenost ispitanica, **nije ispitivana statistička značajnost spolnih razlika u upravljanju promjena**. U Tablici 31. su deskriptivni podaci **upravljanja promjena s obzirom na spol**. Prosječan rezultat ispitanika muškog spola, kao i ženskog spola ukazuje na umjerenu prosječnu spremnost na upravljanje promjenama.

**Tablica 30.** Upravljanje promjenama s obzirom na spol

	N	Min	Max	M	SD
Muški	59	1.90	6.80	5.00	1.02
Ženski	7	3.70	6.00	5.20	0.87

Izvor: autorica

**Odnos između upravljanja promjenama i dobi** ispitan je Pearsonovim koeficijentom korelacije ( $r$ ). Nije dobivena značajna korelacija ( $r=0.05$ ,  $p<.05$ ).

**Odnos između upravljanja promjenama i ukupnog radnog staža** ispitan je Pearsonovim koeficijentom korelacije ( $r$ ). Nije dobivena značajna korelacija ( $r=0.05$ ,  $p<.05$ ).

T-testom za nezavisne uzorke ispitana je **razlika u spremnosti na upravljanje promjenama s obzirom na radni staž u organizaciji**. Rezultati (N – broj ispitanika, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, t-omjer, df – stupnjevi slobode, p – razina značajnosti) su prikazani u Tablici 31.:

**Tablica 31.** Upravljanje promjenama s obzirom na radni staž u sadašnjoj organizaciji

	N	M	SD	t	df	p
do 1 god.	30	4.78	1.04	1.84	59	0.07
više od 1 god.	31	5.25	0.97			

Izvor: autorica

Nije dobivena značajna razlika u prosječnoj procjeni **spremnosti na upravljanje promjenama u organizaciji između zaposlenika kratkog (do godinu dana) i dužeg radnog staža** o ( $t=1.84$ ,  $df=59$ ,  $p>.05$ ).

U Tablici 32. su prikazani deskriptivni podaci **upravljanja promjena s obzirom na organizaciju**. Prosječan rezultat ispitanika iz Organizacije 1, kao i ispitanika iz Organizacije 2 ukazuje na umjerenu prosječnu spremnost na upravljanje promjenama u organizaciji.

**Tablica 32.** Upravljanje promjenama s obzirom na organizaciju

	N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku
Organizacija 1	44	2.40	6.80	4.88	0.95	-0.67	1.02
Organizacija 2	27	1.90	6.50	5.23	1.03	-1.45	2.89

Izvor: autorica

Ranije su prikazani svi rezultati istraživanja koji su potvrdili osnovnu pretpostavku istraživanja: **stil vodstva utječe na upravljanje promjenama**. Upravljanje promjenama je u visokoj korelaciji s transformacijskim stilom vodstva (.76) i u srednje visokoj korelaciji (.53) s transakcijskim stilom vodstva. Korelacija transformacijskog stila vodstva je nešto veća od korelacije sa transakcijskim stilom vodstva, ali obje su jake i značajne. Izneseni rezultati imaju snažne implikacije za vođe: stil vodstva koji koriste ima značajnog utjecaja na upravljanje promjenama. Ovime je dokazano, kako je već navedeno u pregledu literature da se daje prednost transformacijskom nad transakcijskim vodstvom kod poticanja promjena, budući transformacijsko vodstvo pozitivno djeluje na upravljanje promjenama. Vođa, prije svega, treba i mora biti vođa suvremenog doba koji brine o sljedbenicima i diže ih na višu razinu motivacije, i koji usklađuje svoje ponašanje sa radom organizacije. Iz ocjena kojima su ocijenjeni stilovi vodstva se može zaključiti da su vođe manje skloni pružanju individualne podrške,

pružanju prikladnog uzora i imaju nešto manje očekivanja o radnom učinku, te bi na tim komponentama transformacijskog vodstva trebali najviše poraditi. Analizirajući transakcijsku komponentu imaju prostora za poboljšanje kod izražavanja posebnog priznanja za dobro obavljen posao, te bi trebali zaposlenima izraziti posebno priznanje za dobro obavljen posao.

Ranije je u radu prikazano da su korelacije između skala stila vodstva i vrsta promjena koje organizacija provodi značajne, čime je potvrđena i prva pomoćna hipoteza: **stil vodstva utječe na vrste promjena koje organizacija provodi**. Može se zaključiti da su koeficijenti korelacije koji se odnose na kriterije transformacijskog vodstva viši, čime se potvrđuje da transformacijsko vodstvo ima snažan utjecaj na inovativno ponašanje, pronalaženje boljih načina za obavljanje posla, davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada. Prostor za poboljšanje i mjesto na kojem bi vođe mogli poraditi je u sferi transakcijskog vodstva i potencijalnog nagrađivanja, te bi se mogla skrenuti pozornost na poboljšanje i otklanjanje birokratskih poteškoća, što bi sasvim sigurno utjecalo i na rezultate koje organizacija ostvaruje, a onda i na potencijalno nagrađivanje.

Razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena je u značajnoj korelaciji sa svim skalama Stila vodstva, te je na taj način potvrđena i druga pomoćna hipoteza: **stil vodstva utječe kod zaposlenika na razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjene**. Posebno se ističe korelacija transakcijskog stila vodstva sa razumijevanjem potrebe za uvođenjem promjena. Ono o čemu vođe trebaju voditi računa kod komuniciranja potrebe za uvođenjem promjene su visoka očekivanja o radnom učinku, dakle poticati zaposlene na više i bolje, podizati ljestvicu očekivanja i davati do znanja da očekuje najbolje od zaposlenika u organizaciji.

Promatranjem dobivenih rezultata uočene su samo dvije značajne (niske) korelacije između stila vodstva i načina provođenja promjena. Uvođenje promjena „od dolje prema gore“ u značajnoj je korelaciji s *Poticanjem prihvatanja grupnih ciljeva* ( $\rho=.31$ ) i *Intelektualnom stimulacijom* ( $\rho=.26$ ) koje su komponente transformacijskog vodstva te se potvrđuje i treća pomoćna hipoteza: **stil vodstva utječe na način provođenja promjena**. Može se zaključiti da se potvrđuje i navod iz ranijih istraživanja u kojima se tvrdi da su transformacijski vođe spremniji na pristup “od dolje prema gore” kada je to

moguće. Preporuka za vođe je kombinacija pristupa „od gore prema dolje“ i „od dolje prema gore“ kako bi promjena bila uspješna, a ovisi o samoj vrsti promjene koja se provodi, kao i trenutku, kako i navodi teorija istraživanja ranije navedena u radu.

Promatrajući sve interpretacije rezultata potrebno je navesti nekoliko ograničenja: premali broj ispitanika s obzirom na upitnik koji sadrži toliko čestica i dimenzija, budući je teško na malom uzorku dobiti čistu strukturu kao i činjenicu da je u korištenom upitniku prisutna razlika u broju čestica između transakcijskog i transformacijskog vodstva uzetih u obzir, a koje su bile ponuđene ispitanicima na odabir, budući da instrument istraživanja dominantno istražuje transformacijski stil vodstva. Bilo bi poželjno koristiti i drugu vrstu upitnika no i tu je potrebno voditi računa o organizacijskoj strukturi i vrsti radnih mjesta tj. zastupljenosti menadžerskih pozicija u organizaciji kako bi mogli pristupiti ispunjavanju upitnika, budući u organizacijama iz provedenog istraživanja svega 22% ispitanika pripada menadžmentu.

Preporuka za buduća istraživanja je provođenje istraživanja na većem uzorku poduzeća i detaljnije istražiti druge stilove vodstva.

Kao zanimljivost u istraživanju se pojavljuju podatci o ukupnom stažu u sadašnjoj organizaciji u jednoj od promatranih organizacija iz istraživanja gdje ispitanici navode ukupan staž veći od jedne godine unatoč činjenici da je prije nešto malo manje od godine dana nastupila promjena u smislu zapošljavanja kod novog poslodavca i radi se o zapošljavanju u novoj organizaciji, te ukupan staž u sadašnjoj organizaciji ne može biti veći od jedne godine. To ukazuje na činjenicu da neki zaposlenici u organizaciji, kada ostaju u poznatom okruženju i prostornim sidrima, naginju ostati u starim obrascima, ne percipirajući jasno promjenu. Preporuka za vodstvo bila bi kontinuirano artikuliranje vizije i intelektualnom stimuliranju, a s ciljem kvalitetnog upravljanja promjenom.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjim organizacijama, gdje je hijerarhija nejasna, a poslovi i projekti se preklapaju, često postoji potreba za jednostavnim, ali fleksibilnim načinom definiranja tko što radi u bilo kojem procesu promjene, te je stoga važno odrediti i prepoznati uloge u tom procesu. Vođe su oni koji moraju potaknuti promjene u današnjem konkurentnom okruženju. Pravilno odabranim stilom vodstva može se dati odgovor na upravljanje promjenama. Za suočavanje sa stalnim promjenama u organizacijama, transformacijsko vodstvo je ono koje je prikladno za uklapanje sa inovativnim vođom koji pred organizacije stavlja jasne zahtjeve. Odgovarajućim odabirom strategije moguće je upravljati promjenama i pozitivno prevladavati otpor promjenama koji se pojavljuje u tom procesu. Budući da bi i organizacije i sljedbenici trebali imati iste ciljeve važno je zaposlenike motivirati kako bi se dobrovoljno uključili u promjene, što se može postići prevladavajućim transformacijskim stilom vodstva. Uspješnu provedbu promjena u organizacijama određuju zaposlenici kao sljedbenici i vođe s transformacijskim ponašanjem vodstva. Oni igraju važnu ulogu u oblikovanju pozitivnih reakcija na promjene u organizaciji.

U ovome je radu obrađena tematika stilova vodstva i upravljanja promjenama, te je razvijen model međuovisnosti stilova vodstva i upravljanja promjenama. Temelj za odabir instrumenta istraživanja i kreiranja upitnika je bio pregled dostupne literature. Zbog važnosti i zastupljenosti u suvremenim poslovnim procesima i praksama, u empirijskom dijelu istraživanja ispituju se transakcijski i transformacijski stil vodstva. Povezivanjem istraživanja postavljene su temeljna i pomoćne hipoteze. Temeljna hipoteza u kojoj se tvrdi da stil vodstva utječe na upravljanje promjenama je potvrđena provedenim istraživanjem, budući su rezultati istraživanja pokazali da je upravljanje promjenama u visokoj korelaciji s transformacijskim stilom vodstva (.76) i u srednje visokoj korelaciji (.53) s transakcijskim stilom vodstva (potencijalnim nagradama). Prva pomoćna hipoteza koja tvrdi da stil vodstva utječa na vrste promjena je potvrđena budući su korelacije između skala stila vodstva i vrsta promjena koje organizacija provodi značajne. Razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena je u značajnoj korelaciji sa svim skalama stila vodstva, pri čemu su korelacije srednje do visoke, te je time potvrđena i druga pomoćna hipoteza koja tvrdi da stil vodstva utječe kod zaposlenika na razinu razumijevanja potrebe za uvođenjem promjene. Potvrđena je i

treća pomoćna hipoteza koja tvrdi sa stil vodstva utječe na način provođenje promjena. Rezultati istraživanja podržavaju predloženi model. Nije dobivena značajna korelacija odnosa između upravljanja promjenama i dobi, kao niti između upravljanja promjenama i staža.

Preporuka za organizacije je da provedu istraživanje u kojem će ispuniti upitnike kojima se će ispitati preferirani stil vodstva u poduzeću kao i trenutno stanje koje se odnos na upravljanje promjenama. Na taj način će biti u mogućnosti čim više se prilagoditi onom stilu vodstva koji potiče artikuliranje vizije, pružanje prikladnog uzora, poticanje prihvaćanja grupnih ciljeva, visoka očekivanja o radnom učinku, individualiziranu podršku, intelektualnu stimulaciju, budući se na taj način lakše upravlja promjenama. Kod korištenja transformacijskog stila vodstva je lakše utjecati na promjene koje se odnose na inovacije u poslu, nove načine rada, davanje prijedloga za poboljšanje, čime se utječe i na cjelokupno poboljšanje rezultata organizacije i na smanjenje otpora promjenama budući su zaposleni izravno uključeni u proces. Za razumijevanje potrebe za uvođenjem promjena je korisno koristiti potencijalne nagrade budući ta čestica dobro korelira sa komponentom transakcijskog vodstva. Da bi promjena bila uspješna korisno je kombinirati provođenje promjena „ od dolje prema gore“ i „od gore prema dolje“, a vodeći računa o pravom odabiru trenutka za primjenu odgovarajućeg modela provođenja promjene.



## LITERATURA

### 1. Knjiga, jedan autor

1. ALBRECHT, K. (2003.) *The power of minds at work : organizational intelligence in action*. New York: AMACOM
2. ALVESSON, M. (2002.) *Understanding Organization Culture*, SAGE Publication, Dostupno na <https://epdf.tips/understanding-organizational-culture.html>. [Pristup: 7. travnja 2020.]
3. ARMSTRONG, M. (2012.) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Twelfth edition, United Kingdom, Kogan Page Limited
4. BURNES, B. (2017.) *Managing Change 7<sup>th</sup> edition*. Harlow: Pearson Education Limited
5. BURNS, J.M. (2012.) *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media
6. DAFT, R.L. (1992.) *Organization Theory and Design*, USA: West Publishing Company
7. DAWSON, P. (2003.) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. 2003. Dostupno na <https://epdf.tips/understanding-organizational-change-the-contemporary-experience-of-people-at-wor.html> [Pristup: 3. ožujka 2020.]
8. DESSLER, G. (2015.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. globalno izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
9. DRUCKER, P.F. (1999.) *Management Challenges for the 21<sup>th</sup> century*. New York: Harper Collins Publishers
10. FLOYD, P. (2002.) *Organizational Change (Express Exec)*, Oxford, UK, Capstone Publishing (a Wiley company), Dostupno na <https://epdf.tips/organizational-change-express-exec.html>.
11. KYLE, T.D. (2001.) *Četiri moći vođenja*, Varaždin, Katarina Zrinski d.o.o.
12. KOTTER, J. P. (2012.) *Leading Change*, United States, Harvard Business Review Press
13. MORGAN, G. (2006.) *Images of organization*. USA: Sage Publication, Inc.
14. NORTHOUSE, P.G. (2010.) *Vodstvo, teorija i praksa. 4. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. NORTHOUSE, P.G. (2013.) *LEADERSHIP, theory and practice. Seventh Edition*. Western Michigan University, USA: SAGE Publications, Inc.
16. PERKOV, D. (2019.) *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine
17. PUPAVAC, D. (2017.) *Osnove organizacijskog ponašanja*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
18. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOLOŠKI, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
19. SIKAVICA P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
20. YUKL, G. (2013.) *Leadership in organizations Global Edition*. 8th edition. Essex: Pearson Education Limited

## 2. Knjiga, dva autora

21. AVOLIO, B.J., BASS, B.M. (2002.) *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
22. BASS, B.M., RIGGIO, R.E. (2006.) *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
23. CAMERON, E., GREEN, M., (2009.) *Making Sense of Change Management, A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change, 2<sup>nd</sup> edition*. UK & USA: Kogan Page Limited
24. GOSTICK, A., ELTON, C. (2009.) *The Carrot Principle*, UK, Simon & Schuster UK Ltd
25. MARTIN, M., WHITING, F. (2016.) *Human Resource Practice, 7th edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
26. McSHANE, S.L., VON GLINOW, M.A. (2018.) *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality, eight edition*. New York, USA: McGraw-Hill Education
27. ROBBINS P. S., JUDGE, A. T. (2009.) *Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje*, Zagreb: MATE d.o.o.
28. ROBBINS P. S., JUDGE, A. T. (2017.) *Organizational behavior, 17th edition, global*. Essex, England: Pearson Education Limited

## 3. Knjiga, tri autora

29. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
30. SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

## 4. Knjiga, 4 ili više autora

31. SMITH, R., KING, D., SIDHU, R., SKELSEY, D. (2015.) *The effective Change Manager's Handbook Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited

## Članak s konferencije

32. PAULIŠIĆ, M.; GONAN BOŽAC, M., (2013.) *Women Managers in Croatia: Leadership Style Analysis // Proceedings of The 9th European Conference on Management Leadership and Governance/ Semmelrock-Picej, Marija Th., Novak Ales (ur.). Klagenfurt: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, 2013. str. 223-230, Dostupno na: <https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=QUoJBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA223&ots=k7RgVAVOXc&sig=KkjhNLWZ0I5SEbUgik->*

### Članak u tiskanome časopisu

33. DUJANIĆ, M. (2004.) *Upravljanje promjenama u poduzeću* .Rijeka:Zb. Rad. - Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, god. 22. Sv. 1), str. 39-51

### Članak u online časopisu

34. AL-ALI, A., SINGH, S., AI-NAHAYAN, M. and SOHAL, A. (2017.) *Change management through leadership: the mediating role of organizational culture*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 No. 4, pp. 723-739. Dostupno na:<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117> [Pristupljeno: 23. siječnja 2020.]
35. ALEKSIĆ, A.(2014.) *Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Oeconomica Jadertina 1/2014. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/129999> [Pristupljeno: 18. studenog 2019.]
36. ALQATAWENH, A.S. (2018.) *Transformational leadership style an its relationship with change management*, Business: Theory and Practice, 2018, 19: 17–24. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/324067611\\_Transformational\\_leadership\\_style\\_and\\_its\\_relationship\\_with\\_change\\_management/link/5abbd6760f7e9bfc04559581/download](https://www.researchgate.net/publication/324067611_Transformational_leadership_style_and_its_relationship_with_change_management/link/5abbd6760f7e9bfc04559581/download). [Pristupljeno: 29. rujna 2019.]
37. AMAR, A.D., HLUPIC, V. (2016.) *Leadership for knowledge organization*, European Journal of Innovation Management. 19 (2), pp. 239-260. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2014-0120/full/html> [Pristupljeno: 17. prosinca 2019.]
38. APPELBAUM, H.S., DEGBE C.M., MACDONALD, O., NGUYEN-QUANG , T. (2015.), *Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two)*, Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss 3 pp. 135- 144. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-07-2013-0045/full/html> [Pristupljeno: 4. svibnja 2020.]
39. ARIYANI, N. i HIDAYATI, S. (2018). *Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovatiove Behavior*. Etikonomi: Jurnal Ekonomi. Vol. 17 (2): 275 – 284. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/326903585\\_Influence\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Work\\_Engagement\\_On\\_Innovative\\_Behavior/link/5b7324df45851546c903240e/download](https://www.researchgate.net/publication/326903585_Influence_of_Transformational_Leadership_and_Work_Engagement_On_Innovative_Behavior/link/5b7324df45851546c903240e/download) [Pristupljeno:21. listopada 2019.]
40. DOUCET, O., POITRAS, J. , CHÊNEVERT, D. (2009.) *The impacts of leadership on workplace conflicts*, International Journal of Conflict Management, Vol. 20 No.

- 4, pp. 340-354. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/10444060910991057>  
[Pristupljeno: 28. srpnja 2019.]
41. FARAZ, N.A., YANXIA, C., AHMED, F., ESTIFO, Z.G., RAZA, A. (2018.) *The influence of transactional leadership on innovative work behaviour -a mediation model*. European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 07, No. 01, P.P.51-62. Dostupno na:  
[https://www.academia.edu/36808496/THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_TRANSACTIONAL\\_LEADERSHIP\\_ON\\_INNOVATIVE\\_WORK\\_BEHAVIOR\\_A\\_MEDIATION\\_MODEL](https://www.academia.edu/36808496/THE_INFLUENCE_OF_TRANSACTIONAL_LEADERSHIP_ON_INNOVATIVE_WORK_BEHAVIOR_A_MEDIATION_MODEL) [Pristupljeno:12. studenog 2020.]
42. GERSICK, C.J.G. (1994.) *Pacing strategic change: the case of a new venture*, The Academy of Management Journal, Vol.37 No.1, pp.9-45. Dostupno na:  
<https://www.jstor.org/stable/256768?origin=JSTOR-pdf&seq=1>. [Pristupljeno:16. travnja 2020.]
43. HAQUE, M.F., HAQUE, M.A., ISLAM, M.S. (2014.) *Motivational Theories – A Critical Analysis*. ASA University Review, Vol. 8 No. 1, January–June, 2014, Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/306255973\\_Motivational\\_Theories\\_-\\_A\\_Critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis) [Pristupljeno:12. studenog 2020.]
44. HEIMANN, A. I., INGOLD, V.P, KLEINMANN, M. (2019.) *Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs*, The Leadership Quarterly, Dostupno na:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317308147?via%3Dihub> . [Pristupljeno: 11. ožujka 2020.]
45. HEYDEN, M., P.L. FOURNÉ, S., A.S. KOENE, B., WERKMAN, R., ANSARI, S,S, (2017.) *Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support*, Journal of Management Studies, Volume 54, Issue 7. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/312760995\\_Rethinking\\_'top-down'\\_and\\_'bottom-up'\\_roles\\_of\\_top\\_and\\_middle\\_managers\\_in\\_organizational\\_change\\_implications\\_for\\_employee\\_support](https://www.researchgate.net/publication/312760995_Rethinking_'top-down'_and_'bottom-up'_roles_of_top_and_middle_managers_in_organizational_change_implications_for_employee_support). [Pristupljeno: 17. lipnja 2019.]
46. HOLTEN, A. i BRENNER, S. (2015.) *Leadership style and the process of organizational change*“. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 No. 1, pp. 2-16. Dostupno na:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2012-0155/full/html>. [Pristupljeno: 21. listopada 2019.]
47. AHMED KHAN, Z., NAWAZ, A. KHAN, I. (2016.) *Leadership Theories and Styles: A Literature Review* , Journal of Resources Development and Management ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.16, Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review#:~:text=Main%20theories%20that%20emerged%20during%2020th%20century%20include%3A,world%27s%20research%2017%2B%20million%20members%20135%2B%20million%20publications](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review#:~:text=Main%20theories%20that%20emerged%20during%2020th%20century%20include%3A,world%27s%20research%2017%2B%20million%20members%20135%2B%20million%20publications), [Pristupljeno: 7.studenog 2020.]

48. KISSI, J., DAINTY, A.R.J., TULLI, M.M. (2013.) *Examining the role of transformational leadership of portfolio manager sin project performance*, *International Journal of Project Management*, 2013., Vol. 31, No.4, str. 485-497. Dostupno na: [https://silو.tips/queue/examining-the-role-of-transformational-leadership-of-portfolio-managers-in-proje?&queue\\_id=-1&v=1610321941&u=NzguMS45NC4xNjc=](https://silو.tips/queue/examining-the-role-of-transformational-leadership-of-portfolio-managers-in-proje?&queue_id=-1&v=1610321941&u=NzguMS45NC4xNjc=) [Pristupljeno:19. studenog 2020.]
49. LYON, S.J. (2003.) *Does Distant Leadership Make a Difference? Exploring the Effects of Leadership and Substitutes for Leadership on Virtual Worker Performance and Satisfaction*, DRUM, University of Mariland, Dostupno: na <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/315> [Pristupljeno:19. veljače 2020.]
50. MACKENZIE, S.B. PODSAKOFF, P.M., RICH, G.A. (2001.) *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Force*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(2):115-134. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/246926242\\_Transformational\\_and\\_Transactional\\_Leadership\\_and\\_Salesperson\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/246926242_Transformational_and_Transactional_Leadership_and_Salesperson_Performance) [Pristupljeno: 12. studenog 2020.]
51. MANSARAY, E.H. (2019.) *The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review*. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 7, No. 1, 2019, pp. 18-31. Dostupno na: <http://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=176&doi=10.11648/j.jhrm.20190701.13>. [Pristupljeno:17. travnja 2020.]
52. OGUNLAY, F. i BRITTON P., (2017.) *Achieving a 'top-down' change agenda by driving and supporting a collaborative 'bottom-up' process: case study of a large-scale enhanced recovery programme*, *BMJ Open Quality* 2017;6:e000008. Dostupno na: <https://bmjopenquality.bmj.com/content/bmjqr/6/2/e000008.full.pdf>. [Pristupljeno:12. studenog 2020.]
53. OREG, S., VAKOLA, M. i ARMENAKIS, A. (2011.) *Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60Year Review of Quantitative Studies*, *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(4):461-524 · November 2011. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/241652311\\_Change\\_Recipients%27\\_Reactions\\_to\\_Organizational\\_Change\\_A\\_60Year\\_Review\\_of\\_Quantitative\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/241652311_Change_Recipients%27_Reactions_to_Organizational_Change_A_60Year_Review_of_Quantitative_Studies). [Pristupljeno: 11. ožujka 2020.]
54. PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., FETTER, R. (1990.) *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, *The Leadership Quarterly* Volume 1, Issue 2, Pages 107-142. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/222481540\\_Transformational\\_leader\\_behaviors\\_and\\_their\\_effects\\_on\\_followers%27\\_trust\\_in\\_leader\\_satisfaction\\_and\\_organizational\\_citizenship\\_behaviors](https://www.researchgate.net/publication/222481540_Transformational_leader_behaviors_and_their_effects_on_followers%27_trust_in_leader_satisfaction_and_organizational_citizenship_behaviors) [Pristupljeno: 1. veljače 2020.]
55. POMPER, I., MALBAŠIĆ, I. (2016.) *Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji*, *Ekonomski pregled*, 67 (2) 135-152. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/159254> [Pristupljeno: 29. rujna 2019.]

56. RAFFERTY, A.E. i GRIFFIN A.M. (2004.) *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*, *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 329 – 354. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/222553147\\_Dimensions\\_of\\_transformational\\_leadership\\_Conceptual\\_and\\_empirical\\_extensions](https://www.researchgate.net/publication/222553147_Dimensions_of_transformational_leadership_Conceptual_and_empirical_extensions) [Pristupljeno:21. listopada 2019.]
57. SCHNEIDER, B., EHRHART, M.G., MACEY, W.H. (2012.) *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology* 64(1). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/230628709\\_Organizational\\_Climate\\_and\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture). [Pristupljeno: 23. listopada 2020.]
58. STOFFERS J. i MORDANT-DOLS, A. (2015.) *Transformational Leadership and Professionals' Willingness to Change: A Multiple Case Study in Project Management Organisations*, *Human Resource Management Research* p-ISSN: 2169-9607 e-ISSN: 2169-9666 2015; 5(2): 40-46. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/325930007\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Professionals'\\_Willingness\\_to\\_Change\\_A\\_Multiple\\_Case\\_Study\\_in\\_Project\\_Management\\_Organisations/link/5f9fb204458515b7cfb2c0bf/download](https://www.researchgate.net/publication/325930007_Transformational_Leadership_and_Professionals'_Willingness_to_Change_A_Multiple_Case_Study_in_Project_Management_Organisations/link/5f9fb204458515b7cfb2c0bf/download). [Pristupljeno: 23. siječnja 2020.]
59. TSAI, C.T.(S), SU, C-S., *Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants*, *African Journal of Business Management*, 2011., Vol. 5, No. 5, str. 1915-1926. Dostupno na: [https://academicjournals.org/article/article1380705650\\_Tsai%20and%20Su.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380705650_Tsai%20and%20Su.pdf) [Pristupljeno: 27.3.2020.]
60. VUJIĆ, V. (2010.) *Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom*, *Informatologia*, 43(2), str. 90-95. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/55834> [Pristupljeno: 27.10.2020.]
61. WULANDAR, R.D., SUPRIYANTO, S., QOMARUDDIN, M.B., DAMAYANTI, N.A., LAKSONO, A.D. (2020.) *Role of leaders in building organizational readiness to change - Case study at public health centers in Indonesia*, *Problems and Perspectives in Management* Open Access Volume 18, Issue 3, 16 July 2020, Pages 1-10. Dostupno na: <https://www.scopus.com/record/display.uri?origin=citedby&eid=2-s2.0-85090649840&citeCnt=7&noHighlight=false&sort=plf-f&src=s&st1=change+management+leadership+style&nlo=&nlr=&nls=&sid=3aaccad996ef384e4acd898f4e778db8&sot=b&sdt=b&sl=49&s=TITLE-ABS-KEY%28change+management+leadership+style%29&relpos=0>, [Pristupljeno: 23. listopada 2020.]
62. ŽIBERT A. , STARC, A. (2018.) *Healthcare organizations and decision-making: leadership style for growth and development*. *J. appl. health sci.* 2018; 4(2): 209-224. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/328612517\\_Healthcare\\_organizations\\_and\\_decision-making\\_leadership\\_style\\_for\\_growth\\_and\\_development](https://www.researchgate.net/publication/328612517_Healthcare_organizations_and_decision-making_leadership_style_for_growth_and_development) [Pristupljeno:25. kolovoza 2019.]

## Ostali izvori

63. CONNELL, P. (2005.) *Transformational leadership, leader-member exchange (LMX), and OCB: The role of motives*. Dissertation. Graduate Theses and Dissertations, Scholar Commons, University of South Florida. Dostupno na: <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2833> [Pristupljeno:12.prosinca 2019.]
64. KALINIĆ, A. (2015.) *Organizacijska kultura i upravljanje promjenama u poduzeću Promet d.o.o. Split*. Završni specijalistički. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:677361>, [Pristupljeno:27. listopada 2020.]
65. PERUŠKO, I. (2015.) *Organizacijska klima u poduzeću Infobip d.o.o.*, Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:908736>, [Pristupljeno: 4. studenog 2020.]

## Internet stranice

66. ANDERSON, N. (2016.) *Top-Down or Bottom-Up Approaches to Successful Change*, Dostupno na: <https://thecrispianadvantage.com/top-down-ro-bottom-up-approaches-to-change/> [Pristupljeno 1. travnja 2019.]
67. DESHLER, R. (2020.) *The Role of Leadership in Change Management*, Dostupno na: <https://alignorg.com/the-role-of-leadership-in-change-management/>, [Pristupljeno: 10. lipnja .2020.]
68. FISHER, J. :*John Fisher's 2012 Process of Personal Transition diagram* , dostupno na <https://www.businessballs.com/about/free-resources-summary/> [Pristupljeno: 23. listopada 2020.] © BusinessBalls Ltd [and/or other originator shown] [2020]. Based on the original concept of [John Fisher]. Retrieved from [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) [2020]. Full source material at [BusinessBalls source material webpage]. Not to be sold or published. The author(s)/BusinessBalls Ltd accepts no liability for any issues arising. [Pristupljeno:21. listopada 2019.]
69. Nudge Theory, dostupno na: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/>, [Pristupljeno 23.11.2019. ] © BusinessBalls Ltd [and/or other originator shown] [2019]. Based on the original concept of [ ]. Retrieved from [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) [2019]. Full source material at [BusinessBalls source material webpage]. Not to be sold or published. The author(s)/BusinessBalls Ltd accepts no liability for any issues arising. [Pristupljeno:15. ožujka 2020.]
70. Nudge Theory Change Management Model Checklist, Dostupno na : <https://www.process.st/checklist/nudge-theory-change-management-model-process-checklist/>, [Pristupljeno:15 listopada 2020.]
71. RAZA, T.: *Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles*, November 2011, dostupno na <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-andtransactional-leadership-styles> [Pristupljeno:1. travnja 2020.]

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Pregled definicija vodstva.....	11
<b>Tablica 2.</b> Organizacijske metafore.....	39
<b>Tablica 3.</b> Ideje i perspektive.....	50
<b>Tablica 4.</b> Razlike između prisilnih promjena i nudge tehnika.....	55
<b>Tablica 5.</b> Odnos ljudi prema promjenama.....	62
<b>Tablica 6.</b> Izvori otpora promjenama.....	63
<b>Tablica 7.</b> Načini smanjenja otpora promjenama.....	63
<b>Tablica 8.</b> Teorije otpora promjenama (prema Burnesu, 2017.).....	65
<b>Tablica 9.</b> Spol.....	93
<b>Tablica 10.</b> Dob.....	94
<b>Tablica 11.</b> Najviša završena razina obrazovanja.....	94
<b>Tablica 12.</b> Trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji.....	95
<b>Tablica 13.</b> Ukupni radni staž.....	95
<b>Tablica 14.</b> Radni staž u sadašnjoj organizaciji.....	96
<b>Tablica 15.</b> Prikaz pojedinih čestica iz skala upitnika stila vodstva.....	97
<b>Tablica 16.</b> Rezultati analize glavnih komponenti – Transformacijski stil vodstva.....	99
<b>Tablica 17.</b> Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale transformacijskog stila vodstva.....	100
<b>Tablica 18.</b> Deskriptivna statistika za skalu transformacijskog stila vodstva.....	100
<b>Tablica 19.</b> Rezultati analize glavnih komponenti – Transakcijski stil vodstva (potencijalne nagrade).....	101
<b>Tablica 20.</b> Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada).....	101
<b>Tablica 21.</b> Deskriptivna statistika za skalu transakcijskog stila vodstva (potencijalnih nagrada).....	102
<b>Tablica 22.</b> Rezultati analize glavnih komponenti – upravljanje promjenama.....	103
<b>Tablica 23.</b> Deskriptivna statistika za pojedine čestice iz skale upravljanja promjenama.....	104
<b>Tablica 24.</b> Deskriptivna statistika za skalu upravljanja promjenama.....	104
<b>Tablica 25.</b> Koeficijenti korelacije (r) između stila vodstva i upravljanja promjenama.....	105
<b>Tablica 26.</b> Cronbach $\alpha$ koeficijenti pouzdanosti i broj čestica (N) za svaku skalu upitnika stila vodstva.....	105
<b>Tablica 27.</b> Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i vrsta promjena koje organizacija provodi.....	106
<b>Tablica 28.</b> Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i razumijevanja potrebe za uvođenjem promjena.....	107
<b>Tablica 29.</b> Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između skala stila vodstva i načina provođenja promjena.....	107
<b>Tablica 30.</b> Upravljanje promjenama s obzirom na spol.....	108
<b>Tablica 31.</b> Upravljanje promjenama s obzirom na radni staž u sadašnjoj organizaciji.....	109
<b>Tablica 32.</b> Upravljanje promjenama s obzirom na organizaciju.....	109



## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Spol.....	93
<b>Grafikon 2.</b> Najviša završena razina obrazovanja .....	94
<b>Grafikon 3.</b> Trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji .....	95

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Elementi vodstva .....	13
<b>Slika 2.</b> Model punoga raspona vodstva .....	27
<b>Slika 3.</b> Lewinov klasičan trostupanjski model procesa promjene.....	46
<b>Slika 4.</b> Lewinov model odnosa snaga napretka i snaga ograničenja promjenama .....	47
<b>Slika 5.</b> Faze u procesu upravljanja promjenama po Burkeu .....	49
<b>Slika 6.</b> Ljudski odgovor na promjenu .....	57
<b>Slika 7.</b> Komunikacijska strategija i plan .....	68
<b>Slika 8.</b> Krivulja Fisherovog procesa tranzicije.....	70
<b>Slika 9.</b> Uzroci i uzročnici stresa.....	72
<b>Slika 10.</b> Model utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama .....	83

## POPIS PRILOGA

<b>Prilog 1.</b> Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na upravljanje .....	125
--	-----

## Prilog 1. Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na upravljanje

### Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na upravljanje promjenama



Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

**Poštovani/poštovana,** zahvaljujemo Vam što ste pristali sudjelovati u ovom istraživanju koje se provodi na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, s ciljem istraživanja utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama. Uključivanje u ovo istraživanje je dobrovoljno.

**NAPOMENA: Anketni upitnik je anoniman** te Vam jamčimo da se Vaši odgovori niti u jednom trenutku neće staviti na uvid Vašem poslodavcu (podaci o ispitaniku iz zadnjeg dijela upitnika koristit će se isključivo za statističku obradu podataka na razini cijelog uzorka).

Stoga Vas molimo da nigdje u upitniku **ne navodite** svoje ime i/ili prezime, kao i da na svako pitanje odgovorite što je moguće preciznije.

#### A) Stil vodstva

**UPUTE:** Niže su navedene tvrdnje koje se odnose na osobu koja Vam je neposredno nadređena. Molimo Vas da na ljestvici od sedam stupnjeva označite koliko se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji, i to tako da za svaku tvrdnju označite (zaokružite) samo jedan od navedenih stupnjeva ( od 1 do 7), pri čemu stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5	6	7
Izrazito se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Više se ne slažem nego što se slažem	Niti se ne slažem, niti se slažem	Više se slažem nego što se ne slažem	Uglavnom se slažem	Izrazito se slažem

1.	Daje nam do znanja da od nas očekuje puno.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Uvijek daje pozitivne povratne informacije kada dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Djeluje ne uzimajući u obzir moje osjećaje.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Stvara zanimljivu viziju budućnosti naše organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Druge radije vodi "djelima", nego "riječima".	1	2	3	4	5	6	7
6.	Daje mi posebno priznanje kada vrlo dobro obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Pokazuje obzirnost prema mojim osobnim osjećajima.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Pružna mi dobar uzor koji mogu slijediti.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ponaša se tako da u obzir uzima i moje osobne potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Inzistira isključivo na najbolje odrađenom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
11.	U ophođenju sa mnom ne uzima u obzir moje osobne osjećaje.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Ima jasnu predodžbu o tome kamo organizacija ide.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Pohvali me kada posao obavim iznadprosječno dobro.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Zadovoljava se samo s najboljim.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Osobno me pohvali kada izvrsno obavim posao.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Potiče suradnju među radnim grupama.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Često ne priznaje dobro obavljen posao.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Inspirira druge svojim planovima za budućnost.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Potiče me da o starim problemima promišljam na nov način.	1	2	3	4	5	6	7

## Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na upravljanje promjenama



Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

20.	U stanju je pridobiti druge da se zalažu za njegovu/njezinu viziju.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Postavlja pitanja koja me primoraju na razmišljanje.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	1	2	3	4	5	6	7
23.	Potiče me da preispitam način na koji obavljam posao.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Uvijek traži nove mogućnosti i prilike za organizaciju.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Potiče grupu da zajednički radi na istom cilju.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Vodi primjerom.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Na domišljat me način potiče da preispitam neke temeljne pretpostavke o mom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Razvija timski duh i ponašanje među zaposlenicima.	1	2	3	4	5	6	7

### B) Upravljanje promjenama

**UPUTE:** Niže su navedene tvrdnje koje se odnose na različite dimenzije upravljanja promjenama u sadašnjoj organizaciji. Molimo Vas da na ljestvici od sedam stupnjeva označite koliko se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji, i to tako da za svaku tvrdnju označite (zaokružite) samo jedan od navedenih stupnjeva (od 1 do 7), pri čemu stupnjevi označavaju sljedeće:

1	2	3	4	5	6	7
Izrazito se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Više se ne slažem nego što se slažem	Niti se ne slažem, niti se slažem	Više se slažem nego što se ne slažem	Uglavnom se slažem	Izrazito se slažem

1.	Proizvodi, usluge i vrijednost koju dodajemo proizvodima i uslugama kontinuirano su se razvijali i išli ukorak s promjenjivim potrebama poslovnog okruženja.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Postoje prirodni mehanizmi za poticanje inovacija, npr. timovi za razvoj novih proizvoda.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Zaposlene se potiče da sami pronađu bolje načine za obavljanja posla.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Zaposlenima na svim razinama se omogućuje davanje prijedloga za poboljšanje uobičajenih načina rada.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Birokratske poteškoće (npr. pravila radi pravila, tromi i zastarjele procedure i postupci) se otklanjaju.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Poslovi se obavljaju na nove i originalne načine.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Potiče se atmosfera otvorenosti i prihvaćanja promjena.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Razumijem svrhu uvođenja promjena.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Uključen/a sam u planiranje promjena.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Promjene su stvarno potrebne.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Promjene se negativno odražavaju na neki ključan dio mog posla.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Promjene se uvode "od gore prema dolje".	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promjene se uvode "od dolje prema gore".	1	2	3	4	5	6	7

## Anketni upitnik o utjecaju stila vodstva na upravljanje promjenama



Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

### C) Opći podatci o ispitaniku (isključivo za statističku obradu)

**UPUTE:** Ispunite polje sa **samo jednim podatkom** koji se odnosi na Vas ili **označite (zaokružite) samo jednu tvrdnju** koja se odnosi na Vas.

1. Spol: \_\_\_\_\_
  2. Navršene godine života: \_\_\_\_\_
  3. Ukupni radni staž u godinama (molimo upišite samo broj, npr. 10): \_\_\_\_\_
  4. Radni staž u sadašnjoj organizaciji u godinama (molimo upišite samo broj, npr. 10): \_\_\_\_\_
  5. Najviša završena razina obrazovanja:
    - a) osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)
    - b) srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike
    - c) srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)
    - d) prvostupnik fakulteta; viša škola (VŠS)
    - e) diplomski studij; poslijediplomski specijalistički studij
    - f) znanstveni magisterij (mr. sc.)
    - g) doktorat znanosti (dr. sc.)
  6. Vaš trenutni položaj (radno mjesto) u organizaciji:
    - a) operativni zaposlenik
    - b) stručni zaposlenik
    - c) administrativni zaposlenik
    - d) niži menadžment
    - e) srednji menadžment
    - f) vrhovni menadžment
7. Organizacija u kojoj ste zaposleni prosječno godišnje ima \_\_\_\_\_ zaposlenika

## SAŽETAK

U ovom poslijediplomskom specijalističkom radu proučavani su stilovi vodstva i upravljanje promjenama, kroz teorijsko i empirijsko istraživanje. Vodstvo, kao i upravljanje promjenama, u fokusu su znanstvenih istraživanja već dugi niz godina. Kroz istraživanje je zbog mogućnosti empirijske provjere i usporedbe sa ranijim istraživanjima stavljen fokus na transformacijsko i transakcijsko vodstvo. Budući da je vodstvo vezano na sljedbenike koji su aktivni akteri u procesu promjena, cilj ovog istraživanja je istražiti, analizirati i sistematizirati teorijska znanja o stilovima vodstva i utjecaja istih na upravljanje promjenama u organizacijama, identificirati čimbenike promjena na koje stil vodstva ima utjecaj, odnosno istražiti utjecaj stila vodstva na vrstu promjena, istražiti utjecaj stila vodstva na način provođenja promjena, istražiti utjecaj stila vodstva na razinu razumijevanja potreba za uvođenjem promjena, razviti model povezanosti utjecaja stilova vodstva na upravljanje promjenama na temelju istraživanja za stolom i empirijskog istraživanja te opisati rezultate istraživanja i dati preporuke za daljnji rad iz ovog područja. Za potrebe istraživanja je korištena pretežito strana literatura. U radu je postavljena jedna temeljna hipoteza i tri pomoćne. Istraživanje je provedeno u dvije organizacije, na 73 upitnika. Kao računalni alat za obradu podataka je korišten statistički program SPSS. Dobiveni rezultati su potvrdili postavljene hipoteze. Zaključak je ovog istraživanja da stil vodstva utječe na upravljanje promjenama, što ima znanstveni značaj, kao i implikacije za vođe. Ponuđeni su određeni prijedlozi za unapređenje vođenja i upravljanja promjenama.

**Ključne riječi:** *stil vodstva, upravljanje promjenama*

## SUMMARY

In this postgraduate specialist thesis, leadership styles and change management have been studied, through theoretical and empirical research. Leadership, as well as management change, have been in the focus of scientific researches for many years. Due to the possibility of empirical verification and comparison with earlier research, the focus was placed on transformational and transactional leadership. Since leadership is related to followers who are active actors in the process of change, the aim of this research is to investigate, analyze and systematize theoretical knowledges about leadership styles and their impact on the management of changes in organizations, identify the factors of changes that are influenced by leadership style, investigate the influence of leadership style on the type of changes, investigate the influence of leadership style on the way of implementation of changes, investigate the influence of leadership style on the level of understanding needs for changes, based on desk and empirical research and describe the results of the researches and give recommendations for further work in this area. For the purposes of the research, mostly foreign literature was used. One basic hypothesis and three auxiliary hypotheses are set in the paper. The survey was conducted in two organisations, on 73 questionnaires. Statistical program SPSS was used as a computerized data processing tool. The obtained results confirmed the hypotheses set. The conclusion of this research is that leadership style impact management changes, which has scientific significance, as well as implications for leaders. Some proposals are offered to improve leadership and management of changes.

**Key words:** *leadership style, management changes*