

# TRENING U BANKARSKOM VODSTVU

---

Šušak, Katarina

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:937807>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**KATARINA ŠUŠAK**

**TRENING U BANKARSKOM VODSTVU**

**POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINE**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime: ŠUŠAK KATARINA

Datum i mjesto rođenja: 22.07.1968.

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Sveučilište u Zagrebu,  
Ekonomski fakultet Zagreb, 1993. godina

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija:           specijalistički
2. Naziv studija: VODSTVO
3. Naslov rada: TRENING U BANKARSKOM VODSTVU
4. UDK (popunjavanje knjižnica): \_\_\_\_\_
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski  
fakultet Zagreb

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme: 31. ožujka, 2015.
2. Mentor: Izv. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
3. Povjerenstvo za ocjenu rada:
  1. Professor emeritus Velimir Srića
  2. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
  3. Prof. dr. sc. Anita Pavković
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. Professor emeritus Velimir Srića
  2. Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić
  3. Prof. dr. sc. Anita Pavković
5. Datum obran rada: 11. ožujka, 2021.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**KATARINA ŠUŠAK**

**TRENING U BANKARSKOM VODSTVU**

**POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINE**

Katarina Šušak

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **poslijediplomski specijalistički rad** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	2
1.3. Izvor i metode prikupljanja podataka .....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada.....	3
<b>2. VODSTVO U BANKARSKOM SEKTORU .....</b>	<b>4</b>
2.1. Karakteristike vodstva i menadžmenta.....	7
2.2. Stilovi vodstva i odgovornost.....	14
2.3. Etika u vodstvu.....	21
2.4. Uspješno vodstvo i neuspješno vodstvo .....	24
<b>3. TRENING KAO METODA OPLEMENJIVANJA VJEŠTINA .....</b>	<b>30</b>
3.1. Područja treninga i mentoriranja .....	32
3.2. Važnost treninga u suvremenom poslovanju.....	35
3.3. Vrste treninga za stvaranje pozitivnog ozračja.....	41
3.4. Kompetencije treninga .....	45
<b>4. SINERGIJA VODSTVA I TRENINGA U BANKARSKOM SEKTORU .....</b>	<b>48</b>
4.1. Evolucija treninga i vodstva .....	48
4.2. Put treninga.....	50
4.3. Trening za postizanje uspješnosti u vodstvu .....	52
4.4. Koristi za vodstvo i menadžment .....	54
<b>5. VREDNOVANJE TRENINGA U VODSTVU.....</b>	<b>58</b>
5.1. Osnježivanje osobe vođe .....	59
5.2. Osobna pobjeda .....	61
5.3. Javna pobjeda .....	65
5.4. Održavanje kvalitete.....	67
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>70</b>
<b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....</b>	<b>73</b>
<b>POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA .....</b>	<b>78</b>
<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU.....</b>	<b>79</b>
<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU .....</b>	<b>79</b>
<b>PRILOG 1 .....</b>	<b>81</b>
<b>PRILOG 2 .....</b>	<b>82</b>

## **PREDGOVOR**

Dvadeset pet godina provedene u bankarskom svijetu, dalo je dovoljno materijala za ovaj specijalistički rad. Početkom devedesetih godina, dok je i rat u Hrvatskoj bjesnio, kada je Hrvatska bila mlada država u nastajanju i dokazivanju, radeći u državnoj banci, imala sam priliku raditi i učiti od najboljih, ne samo menadžera već i ljudi u svojoj punini riječi. Novca je bilo malo, u smislu ponude prema klijentima. Ljudi su bili ljudi, puni dobrote i razumijevanja, trudili su se maksimalno život učiniti normalnim u nenormalnim okolnostima. Kompjuter je bila nepoznanica, daktilografkinja nam je prepisivala spise na električnom pisačem stroju. Ja sam na stolu imala hrpu papira, škare i ljepilo. To je bilo osnovno sredstvo za rad. Krojenje i lijepljenje sa prethodnog materijala na novi, kopiranje u centralnoj službi za kopiranje, da dobijem na vremenu. Kreditni zahtjev je dolazio putem telefaks uređaja, kao najava da će original sa pečatom firme stići tek za koji dan. Razgovori, kolegiji, sastanci i učenje uz mentora bili su temeljiti, jasni, u trajanju do sat vremena, sa zapisničarom (što sam bila obično ja). Ozračje je bilo smireno i ugodno.

Nakon 1995. godine, dolazi kraj domovinskog rata i doba kompjuterizacije u banku. Po jedan kompjuter u Direkciju, za daktilografkinju i jedan kreditnom referentu s najvećom potrebom za njim. To još tada nisam bila ja. Izrada materijala za Kreditni odbor Banke se ubrzao, jer je daktilografkinja mogla spremirati dokument i brzo napraviti potrebne izmjene. Zahtjevi klijenata su još uvijek stizali telefaks uređajem, tako da od vremena primitka zahtjeva na ovaj način, ostavljao je dovoljno prostora za temeljitu pripremu materijala, to je bilo i nekoliko dana.

Krajem 90-tih, svaki je kreditni referent dobio kompjuter na svoj stol, što je ubrzalo izradu materijala za 100%, ali na žalost, daktilografi su izgubili posao. Zahtjevi su još uvijek dolazili tele fax uređajem a original s pečatom poštom.

U ovo navedeno vrijeme razvoj jednog mladog kreditnog referenta je bio u potpuno humanim okolnostima, sa puno razumijevanja, edukacija koje se bile u ponudi na tada skromnom tržištu. Na svaki seminar su slali mene, jer je starijim kolegicama to bilo elegantnije rješenje. Svi zadovoljni.

Tih godina, na tržištu su se već pomalo profilirale manje banke u privatnom vlasništvu, kao i strane banke koje su došle na malo ali perspektivno hrvatsko tržište.

U međuvremenu sam rodila svoju stariju kćer Matiju, a onda dvije i pol godine kasnije i sina Luku.

Došla sam u manju, vrlo respektabilnu stranu Banku. Od tada do danas, traje turbulentno vrijeme, brze tehnologije, zaprimanja zahtjeva putem elektronske pošte, na koji moram reagirati odmah, ako ne i prije. Sve se događa u roku od nekoliko sati. Nema čekanja originalnog zahtjeva poštom. Više se ne pita za pečat. Potrebnu dokumentaciju klijent šalje elektronskom poštom. Klijent dobiva traženi novac već sutradan. Novo vrijeme donijelo je i novu (ne)kulturu rada, održavanja sastanaka, učenja, seminara. Manje je vremena za temeljite rasprave o određenoj problematici, sve je hitno i bez odgode. Iz neke niže brzine koja je odražavala sigurnost i temeljitost, sa malo ili gotovo bez pogrešaka, prešli smo u šestu brzinu. Ona je za sigurne, više kilometarske i nepregledne auto-cesta. Rad u velikoj brzini je rizičan, stresan, podložan greškama, koje traže naknadne korekcije, češće s većom ili manjom žrtvom nego bez njih. Velika brzina traži spravu tempomat koja pokazuje trenutnu potrošnju, prosječnu potrošnju i još dosta korisnih podataka. No, malo je ljudi koji si mogu i znaju priuštiti u svom svakodnevnom radu ovu korisnu "spravu". Menadžeri pritisnuti zadanim ciljevima i rokovima, vrše pritisak na djelatnike, koji trebaju reagirati hitro i znalački na sve izazove.

Zbog svega navedenog, kada sam rodila svoje treće dijete, Luciju Cvitu, imala sam nakon 16 godina rada, na raspolaganju godinu dana za prosvjetljenje i razmišljanje. Odluka o upisu na poslijediplomski specijalistički studij smjer VODSTVO, došla je spontano i sa željom za unapređenjem sebe same i pozitivnog primjera na sve u mojoj okolini.

U međuvremenu, 2013. godine na svijet je došao još jedan član obitelji, mali Šimun.

Hvala mom suprugu Marinku i našoj djeci Matiji, Luki, Luciji i Šimunu na svesrdnoj podršci.



# 1. UVOD

Ovim radom se želi obuhvatiti šira slika izazova s kojima se susreće menadžment u financijskim institucijama, kao i mogućnosti koje su danas na raspolaganju za uspješno rješavanje i suočavanje s tim izazovima. Kineska poslovice kaže da ukoliko želite jednu godinu blagostanja uzgajajte žito, ukoliko želite deset godina blagostanja uzgajajte drveće, a ukoliko želite sto godina blagostanja, uzgajajte ljude; time se otvara ova problematika koja je aktualna oduvijek i zauvijek, a to je pitanje na koji način utječu ljudi na izvedbu organizacija. Nit koja prolazi kroz vodstvo su ljudi, nadahnjivanje ljudi, brižnost, podržavanje i stvaranje prave kulture. Riječ je o timu - o ljudima.<sup>1</sup>

## 1.1. Problem istraživanja

Bankarski sektor je danas jedan od sektora koji zapošljava veliki broj ljudi, čak veći od proizvodnog. Obzirom da postoje razlike između proizvodnje kao primarnog sektora i bankarstva kao tercijarnog, zajednički element jednog i drugog je čovjek. Osoba je zaposlenik ili upravitelj, menadžer ili službenik, vođa ili sljedbenik. Ako je čovjek centar svega, onda je i odnos svih sudionika u procesu, bilo proizvodnje ili bankarstva jako važan. Problematika istraživanja ovoga rada veže se uz važnost shvaćanja i prihvaćanja treninga menadžera u bankama, koji se može nazvati srednji menadžment. Trening je metoda kojom se menadžer usavršava, "korigira" i održava visoku razinu menadžerskih vještina te tako u svojoj okolini stvara pozitivno ozračje koje djeluje stimulatивно na niže razine zaposlenika kojima upravlja. Srednji menadžment je ciljna skupina upravo zbog svoje pozicije u hijerarhiji jer ima svoje podređene zaposlenike, kao i nadređeni viši i visoki menadžment.

Predmet istraživanja je uloga treninga u vodstvu na razini srednjeg menadžmenta u bankarskom sektoru danas. Trening je mogućnost u kojem osoba osnažuje i oplemenjuje sebe, kako bi tako ispunjena mogla davati više i bolje svojim sljedbenicima.

Trening je postao popularna strategija za razvoj i promjene vodstva u zahtjevnim poslovnim okruženjima.<sup>2</sup> Sljedbenici su oni koji u ovom slučaju, menadžera imaju kao nadređenu osobu.

---

<sup>1</sup> Mann, B. (2020). *Change Leadership - How to lead people through change*, London, New York: Clink Street, str. 103

<sup>2</sup> Carey, W., Phillippon, D. J., Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review, *Journal of Leadership Studies*, 5(1), str. 51-69.

Menadžer se promatra kao osoba koja je ujedno i vođa. Mnogo je znakova prepoznavanja potrebe treninga u poslovnoj organizaciji.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha istraživanja je utvrđivanje uloge treninga u vodstvu na razini srednjeg menadžmenta u bankarskom sektoru danas.

Ciljevi rada su:

- C1. Uočiti probleme s kojima se susreće srednji menadžment.
- C2. Analizirati mogućnosti koje otvara trening.
- C3. Prikazati korisnost sinergije treninga i uspješnog vodstva.
- C4. Potaknuti na kontinuirano održavanje postignute kvalitete u vodstvu.

## **1.3. Izvor i metode prikupljanja podataka**

Osnovni izvori podataka uključuju inozemnu i domaću stručnu literaturu: knjige, znanstvene časopise iz područja menadžmenta, vodstva i psihologije rukovoditelja, baze podataka, te Internet (internetske stranice koje obrađuju sadržaj treninga i vodstva). Uz navedeno korištena je i ispitna literatura poslijediplomskog specijalističkog studija "Vodstvo". U radu se koriste znanstvene metode:<sup>3</sup>

- induktivna metoda temelji se na analizi pojedinačnih činjenica i dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva do općih zaključaka, o treningu kao metodi temeljena na postojećim slučajevima.

Nepotpunom indukcijom stvoreni su zaključci temeljeni na analizi ograničenog broja pojedinačnih pojava koji su primjenjivi na ostale pojave iste vrste,

- metoda deskripcije koja jednostavnim opisivanjem ili očitavanjem činjenica, procesa i društva te njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ovo je metoda koja se primjenjuje za objašnjenje uočenih važnijih obilježja

---

<sup>3</sup> Sveučilište u Zadru (2018). *Metode znanstvenih istraživanja*. [online]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrzivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrzivanja.pdf) [6. studenoga 2020.]

opisivanih činjenica i njihovih uzročnih veza i odnosa. Kroz sve dijelove se provlači zbog dokaza o potrebi treninga na razini menadžmenta koje teži biti vodstvo,

- metoda uzoraka korištenja je u dijelu gdje se ispituje dio skupa
- povijesna metoda
- metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente
- metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije
- metoda konkretizacije je postupak suprotan apstrakciji
  - Konkretizacija može biti: shvaćanje jedinstva apstraktno-općeg u posebnom i individualnom, shvaćanje jedinstva apstraktno-posebnog s općim u svakom pred-metu ili pojavi.
  - Bilo da se određuje apstraktno-opće u posebnom ili apstraktno-posebno u općem, s pomoću općeg vrši se konkretizacija, jer se predmet istraživanja konkretno shvaća kao realno jedinstvo općeg i posebnog

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u šest glavnih dijelova. Nakon uvoda u problematiku, svrhu i cilj istraživanja, te izvor i metode prikupljanja podataka, drugi dio obrađuje vodstvo općenito te u bankarskom sektoru, njegove karakteristike, stilove i odgovornost vodstva, etičnost kao obilježje vodstva, te uspješno i neuspješno vodstvo. Treći dio rada bavi se treningom kao metodom oplemenjivanja vještina vodstva, te područja koja pokriva trening i mentoring a opisuje važnost treninga danas; donosi razne vrste treninga koje su na raspolaganju i kompetencije treninga. U četvrtom dijelu iznosi se sinergija vodstva i treninga i opisuje evoluciju, put treninga, trening za postizanje uspješnosti u vodstvu te koristi za vodstvo i menadžment. Peti dio donosi vrednovanje treninga u vodstvu i opisuje koje mogućnosti trening donosi u osnaživanju osobe, i to na razini osobne i javne pobjede, te kako održavati kvalitetu. Na kraju, u šestom dijelu, zaključku, sintetički se prikazuju svi zaključci prethodnih poglavlja te očekivani znanstveni doprinos rada u ekspertnom utemeljenom dokazu o potrebi i učinkovitosti treninga u bankarskom sektoru na razini srednjeg menadžmenta.

## 2. VODSTVO U BANKARSKOM SEKTORU

Vodstvo je sposobnost donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Napisano na drukčiji način, vodstvo<sup>4</sup> je znanost, umjetnost i tehnika postojanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi.

Prema sažetku politike Europske banke za obnovu i razvoj navodi se da su ključne nematerijalne osobine imati kvalificirane članove odbora s nematerijalnim kvalitetama poput vodstva i sposobnosti za timski rad. Banke moraju biti svjesne važnosti nematerijalnih čimbenika u njihovom radu.<sup>5</sup>

Prema Certo i Certo vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put (u idealnoj situaciji taj je put u skladu sa čimbenicima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta). Središnja ideja dana u ovoj definiciji vodstva je ostvariti ciljeve s pomoću ljudi.<sup>6</sup> Anglosaksonski etimološki korijen riječi lead, leader i leadership – voditi, vođa i vodstvo – jest laed, što znači "staza" ili "put". Glagol laeden znači "putovati". Sukladno tome, vođa je onaj koji svojim suputnicima pokazuje put, hodajući ispred njih.<sup>7</sup> Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im to nitko ne naređuje ili objašnjava.<sup>8</sup> Vrlo ambiciozna definicija koja obvezuje. Ukoliko se osoba koja je menadžer u banci želi smatrati ujedno i vođom, treba imati na umu navedeno. Raznolikost današnje korporativne kulture omogućuje razvoj menadžera u onom smjeru kamo teži i korporacija. U tom dijelu važnu ulogu ima proaktivnost vodstva predsjednika Uprave, jer je malo vjerojatno da će članovi odbora sami potražiti mogućnosti daljnjeg usavršavanja.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> engl. leadership

<sup>5</sup> Europska banka za obnovu i razvoj (2012). *Corporate Governance for Banks in Southeast Europe* [online], Dostupno na: [www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument](http://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument) [15. rujna, 2020.], str. 14

<sup>6</sup> Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*, 10. izd., Zagreb: Mate.

<sup>7</sup> Kets de Vries, M. (2009). *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Zagreb: Profil International, Selectio.

<sup>8</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 15.

<sup>9</sup> Europska banka za obnovu i razvoj (2012). *Corporate Governance for Banks in Southeast Europe* [online], Dostupno na: [www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument](http://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument) [15. rujna 2020.], str. 16

Prema podacima na službenoj Internet stranici Hrvatske narodne banke, u Hrvatskoj je u 2019. godini registrirano za rad 20 banaka (što uključuje i jednu štednu banku).<sup>10</sup> Svaka od njih ima svoju službenu Internet stranicu na kojoj osim općih podataka te podataka o poslovanju, imaju i definiciju vizije, misije i etike.

Jedna od vizija: biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, dioničara i djelatnika banke.

Tako na službenoj Internet stranici Privredna banka Zagreb navodi svoje korporativne vrednote – Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Korporativne vrednote koje ugrađuje u svakodnevno poslovanje u sebi uključuje ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj se djeluje.<sup>11</sup>

Etički kodeks Raiffesein grupe (Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG je dio austrijske grupe banaka): osnovna načela te grupe su izvedena iz zamisli F. W. Raiffeisena, koji je smatrao da bi sva ekonomska aktivnost trebala biti orijentirana prema socijalnoj solidarnosti i samopomoći, kao i održivosti.

Etički kodeks RBI Grupe opisuje zajedničke vrednote i minimalne standarde etičnoga poslovnog ponašanja koji bi se trebali pridržavati svi naši djelatnici. Njime se treba rukovoditi u svakodnevnim postupcima s unutarnjim i vanjskim dionicima. Zakonito, etično i odgovorno poslovanje ključni je element ugrađen u korporativnu kulturu. Pridržavajući se visokih standarda i stvarno živeći u skladu s duhom Etičkoga kodeksa svaki djelatnik pridonosi pozitivnoj percepciji Grupe od strane uključenih dionika, među kojima su ponajprije klijenti, dioničari, poslovni partneri i opća javnost<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Hrvatska narodna banka (2018). *Bilten o bankama* [online], 31. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/bilten-o-bankama> [8. lipnja 2020.]

<sup>11</sup> Privredna banka Zagreb (2019). *Korporativne vrijednosti* [online]. Dostupno na: <https://www.pbz.hr/hr/main-menu/korporativne-vrijednosti> [1. prosinca 2020.]

<sup>12</sup> Raiffeisen bank (2018). *Etički kodeks*. [online]. Dostupno na: <https://www.rba.hr/wps/public-web/eticki-kodeks> [1. prosinca 2020.]

Je li definirano na Internet stranicama identično i stanju u praksi? Pristup ovakvom gledanju na funkcioniranje dviju vodećih banaka u Hrvatskoj, ostavlja se dojam uređene i uljuđene organizacije. Je li tome tako, mogu potvrditi samo oni koji rade u tim institucijama. Citati su ovdje ispisani kao podsjetnik kako je ili kako bi to trebalo biti (ako nije). Svako rukovodstvo mora shvatiti kao izazov proširenje dosega vizije i izvan interesa pojedinih organizacijskih jedinica, odjela i podružnica.<sup>13</sup>

Prema Baselskom odboru za nadzor banaka Uprava bi se trebala strukturirati u smislu vodstva, veličine i rada tako da učinkovito izvršava svoju nadzornu ulogu i druge odgovornosti. To uključuje osiguravanje da uprava ima vremena i sredstava da pokrije sve potrebne teme u dovoljnoj dubini i da raspravlja o pitanjima.<sup>14</sup>

Vodstvo, koje je najčešće formalizirano u tijelu Uprave, ovisno o slobodi koju uživa od strane vlasnika, postavlja sve razine i oblike menadžmenta. Kaskadno, oni najviše pozicionirani postavljaju niže razine menadžera koji kako se spuštamo od vrha prema dnu hijerarhije rade sa sve većim brojem zaposlenih. A zaposleni su oni koji stvaraju rezultat u banci. Stoga je važno imati adekvatan menadžment koji će funkcionirati u oba smjera podjednako uspješno, i prema gore i prema dolje. Primjer hijerarhijske ljestvice i procijenjen broj zaposlenih po razinama prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. Hijerarhijska ljestvica i procijenjen broj zaposlenih po razinama

1. razina – zaposlenik (oko 2000)
2. razina – voditelj tima (oko 300)
3. razina – voditelj odjela (oko 100)
4. razina – direktor direkcije (oko 70)
5. razina – izvršni direktor sektora (oko 10)
6. razina – član uprave (oko pet)
7. razina – predsjednik uprave (jedan)

Izvor: Interni dokumenti Raiffeisen banke

<sup>13</sup> Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć*, Zagreb: Privredni vjesnik, str. 26.

<sup>14</sup> Baselski odbor za nadzor banaka (2014). *Corporate governance principles for banks*. [online]. Dostupno na: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm> [15. rujna, 2020.], str.15

Cordock sažima vodstvo u 25 riječi: promjena, učinak, rezultati, suradnja, komunikacija, timski rad, angažman, usklađivanje, motivacija, ciljevi, fokus, kreativnost, poduzetništva, samo uvjerenje, vodstvo, moral, suradnja, vlasništvo, odgovornost, poslovna svijest, prodaja, vizija, klijenti, konkurentnost i rast.<sup>15</sup>

Nove generacije menadžera dolaze na pozicije s puno očekivanja i od svoje organizacije. Žele ulagati u osobni razvoj i vrednuju slobodu i neovisnost. Uživaju u razlikama i promjenama. Takvi menadžeri sami traže drugačije vođe i sami će postati drugačiji vođe. Za razliku od njih, oni tradicionalni zaposlenici tražit će od vođe dodjelu zadatka, odobravanje godišnjih odmora i povećanje plaće.

Izazov je prepoznati i jedne i druge, te i stav prema njima. Prema Woodenu za uspjeh potrebno je steći i zadržati osobine kao što su: timski duh, lojalnost, entuzijizam, odlučnost.<sup>16</sup> Zadržati glavu visoko uzdignutu ako znaš da si dao sve od sebe pa čak i kada se izgubi utakmica.

## 2.1. Karakteristike vodstva i menadžmenta

Vodstvo predstavlja utjecaj pojedince ili grupe na druge da ih slijede. Ako nema sljedbenika, nema ni vodstva. Stoga je vodstvo rad s ljudima i odnos s ljudima.<sup>17</sup> Vodstvo je vrlo važno za uspjeh poduzeća. Usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti:<sup>18</sup>

- vodstvo je proces,
- vodstvo uključuje utjecaj,
- vodstvo se odvija u kontekstu grupe,
- vodstvo uključuje postizanje cilja na pojedinačnoj, grupnoj i organizacijskoj razini.

Na osnovu ovih elemenata koristi se sljedeća definicija: vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.<sup>19</sup> Vodstvo uključuje utjecaj, što je

---

<sup>15</sup> Cordock, R. P. (2014). *Enterprise Leader – Team Development Program*, Bath: ELW Publishing.

<sup>16</sup> Wooden, J. i Jamison, S. (2009). *Wooden on Leadership*, New York: McGraw-Hill, str. 11.

<sup>17</sup> Sokolosky, V. (2004). *Monday Morning Leadership for Woman*, Dallas: Corner Stone Leadership Institute, str. 19.

<sup>18</sup> Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo*, Zagreb: Biblioteka "Gospodarska misao", str. 3.

<sup>19</sup> Ibid

povezano s tim kako vođa djeluje na sljedbenike. Vodstvo se odvija u skupinama. Ono se odnosi na utjecaje pojedinaca u skupinama koje imaju zajednički cilj. Vodstvo je usmjereno na postizanje cilja. To znači da vođa kao i ostali članovi tima imaju za svrhu dostići neki cilj ili ispuniti određeni zadatak u zadanom vremenu i zadanim okvirima. Snaga je sposobnost da se dovrše stvari.<sup>20</sup> Postoji još jedan ključni element za vođenje bilo kojeg iznimnog tima: odnosi. Vodstvo zahtijeva odnose; dobri odnosi s ljudima iznad vas ispod vas, i pored vas u zapovjednom lancu su kritični za jak tim. Što su odnosi bolji, to su otvoreniji i učinkovitiji i dokaz da komunikacija postoji. Što je više komunikacije, to će tim biti jači.<sup>21</sup>

Vodstvo se može opisati kao osobina, ali i kao proces. Kada se misli na vodstvo kao osobinu, odnosi se na skupinu svojstava koje različiti ljudi imaju pa se za njih može reći da su rođeni vođe. Kad se gleda na vodstvo kao proces misli se na pojam koji se odvija u kontekstu i dostupan je nekome, a uz to je i proces koji se može naučiti. Uz pojam vodstva veže se i pojam moći. Moć je sposobnost ili mogućnost utjecaja.<sup>22</sup> Ljudi imaju moć kada mogu djelovati na vjerovanja, stavove i postupke drugih. U nekoj organizaciji postoje dva osnovna tipa moći: moć položaja i moć osobe. Moć položaja je moć koja proizlazi iz određenog položaja ili ranga u formalnom sustavu organizacije. To je mogućnost utjecaja koju vođa ima zbog višeg statusa od sljedbenika. Moć položaja uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Pronađite svoju snagu i zakoračite u život kakav ste oduvijek trebali imati.<sup>23</sup> Premisa i ideja promicana od strane trenera koja daje nadu i pravo svakoj osobi da se ohrabri i napravi iskorak prema višem položaju. Moć osobe jest mogućnost utjecaja koji proizlazi iz toga što sljedbenici smatraju da je vođa simpatičan i stručan. Kada se vođa ponaša na način koji je sljedbenicima važan, to im daje moć. Primjerice, neki menadžeri imaju moć jer ih njihovi sljedbenici smatraju dobrim uzorom.<sup>24</sup>

Vodstvo se može usporediti sa upravljanjem, točnije to je sličan proces. Vodstvo uključuje utjecaj kao i upravljanje, jednako tako uključuje i rad i usmjeren je na ostvarenje cilja. Vodstvo se i razlikuje od upravljanja. Vodstvo potiče još iz antičkog doba, dok je upravljanje došlo sa pojavom industrijalizacije. „Vodstvo se realizira u procesu u kojem jedna ili više osoba uspije

---

<sup>20</sup> Motekaitis, K., Woodward, M, *Our relationship with the word „power“* [online]. Dostupno na <https://howshereallydoesit.com/podcast/our-relationship-with-the-word-power/> [1. studeni 2020.]

<sup>21</sup> Willink J. (2020). *Leadership Strategy and Tactics Field Manual*, New York: St. Martin's Press, str. 40.

<sup>22</sup> Ibid., str. 5.

<sup>23</sup> Green, T. (2019). *Life Coaching for Women: You Empowered*. [online]. Dostupno na: <https://website.informer.com/tammygreencoaching.com> [1. studeni 2020.]

<sup>24</sup> Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo*, Zagreb: Biblioteka "Gospodarska misao", str. 7.



u nastojanju da druge usmjerava.<sup>25</sup> Upravljanje ili vodstvo predstavlja usmjeravanje jer da nema osobe koja bi grupu vodila došlo bi do općeg kaosa i samovlade, kako u tvrtkama tako i u društvu i ostalim organizacijama. Iako između upravljanja i vodstva postoje razlike ta dva pojma se uvelike preklapaju. Kada menadžeri utječu na skupinu kako bi zadovoljili svoje potrebe menadžeri su uključeni u vodstvo. Kada vođe planiraju, organiziraju, uključeni su u upravljanje. Ta dva procesa imaju zajedničko to što su oba usmjerena ka ostvarenju nekog cilja.

Vodstvo se očituje kroz vještine, znanje i sposobnosti. Za uspješno vodstvo vrlo je važno da se vođa sadržava i očituje kroz određene elemente putem kojih će se ograditi i putem kojih će vodstvo biti uspješno. Elementi vodstva su:<sup>26</sup>

- osobnost (karakteristike vođe),
- karakteristike sljedbenika,
- karakteristike okoline.

Potencijalni vođa sa svojim karakteristikama mora se naći u odgovarajućoj okolini sa odgovarajućim karakteristikama i unutar odgovarajuće grupe da bi bio dobar vođa da bi znao usmjeriti sljedbenike putem kvalitetne okoline putem elemenata. Vođa sam po sebi bez sljedbenika i okoline ne znači ništa jer se on kao takav putem toga izgrađuje.

Metafora vođe kao kormilara ima dvije grupe pristalica: oni koji na vođe gledaju kao na pokretače šahovskih figura u igri zvanj život (u stanju su pokrenuti ljude) i oni koji ih gledaju kao pojedince koji se obraćaju kolektivnoj mašti svojih ljudi i navode ih da im se pridruže na putovanju (mogu motivirati radnike da se potpuno posvete poslu i ulože dodatni napor). Postoji i treće gledište gdje su vođe doživljeni kao obične figure kojima manipuliraju sile okruženja i prevladava mišljenje da je gotovo svejedno tko je na čelu jer su društvene sile odgovorne za ono što ljudi čine.<sup>27</sup>

Menadžera kao vođu, karakterizira iskrenost i otvorenost prema samome sebi i drugima u svim aspektima posla. Pohvala i poštovanje dvije su najvrjednije, ali najrjeđe vrste robe na današnjim radnim mjestima. Viša razina rukovođenja podrazumijeva finu ravnotežu između oboje.<sup>28</sup> Nov

---

<sup>25</sup> Pierce, J. L., Newstrom, J. (2008) *Leaders & the Leadership Process*, New York: McGraw-Hill, str. 22.

<sup>26</sup> Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo*, Zagreb: Biblioteka "Gospodarska misao", str. 10.

<sup>27</sup> Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 405.

<sup>28</sup> Twentier, J. D. (2009) *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 63.

menadžer koji je tek došao na poziciju jer mu je ukazano povjerenje zbog dugogodišnjeg predanog i stručnog rada, nalazi se u situaciji koja dvojako djeluje na osobu. Jedan tip ljudi će to prihvatiti s neograničenim samopouzdanjem i gotovo prepotentnošću, te će to biti točka u njihovom daljnjem razvoju. Njih ne zanima napredak, postali su menadžeri i time je dobivena ovlast i vlast za univerzalno djelovanje.

Drugi tip ljudi će novu poziciju prihvatiti kao izazov jer tek sada treba početi svladavati i neke nove vještine kao što ju upravljanje ljudima, a ne samo usko specijalističko djelovanje iz perspektive struke koju predstavljaju. Osoba takve karakteristike bit će otvorena za rad na sebi. Vodstvo je spremnost djelovati ispravno, hrabro iskreno i s obzirom na moralna i materijalna ograničenja te u korist drugih. Sve navedeno je tako ako se vođa dovodi u zdravo stanje.<sup>29</sup> Pristup poslu na otvoren način izuzetna je kao kvalitetna dugoročna strategija. Snaga je uvelike vezana za postojanje komunikacije, pristupačnosti i izgradnju timskog duha.<sup>30</sup>

Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im to nitko ne naređuje ili objašnjava.<sup>31</sup> Stručno vođenje je područje koje se vrlo dinamično razvija.<sup>32</sup>

Menadžer na sredini ljestvice unutar bankarske hijerarhije ima zadatak objediniti sve navedeno kako bi upravljao skladnom i harmonijskom zajednicom zaposlenika. Ovdje kažem zajednica, jer se može raditi o timu od minimalno dva čovjeka, do više desetaka zaposlenika podijeljenih u više timova. Vođenje tima zahtijeva dvosmjernu komunikaciju, prema višem menadžmentu i prema zaposlenicima.

Jasnoća posla, zadanih ciljeva i otvorena komunikacije, pretpostavke su koje trebaju biti zadovoljene kako bi se učinkovito djelovalo. Kroz posljednjih 100 godina mijenja se i razvojni put menadžmenta kako je prikazano u tablici 2. Učenje od i sa drugima, gradnja kulture suradnje, povezanosti i predanosti zajednici gradi se i tijekom školovanja.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 14.

<sup>30</sup> Offermann L. R., Hellmann P. S. (1997). National Values in Action, *Culture's Consequences for Leadership Behavior*, 28(3), str. 342-351.

<sup>31</sup> Ibid., str. 15.

<sup>32</sup> van Kessel, L. (2007). Coaching, A Field for Professional Supervisors? *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), str. 387-432.

<sup>33</sup> Beattie, M. (2010). Educational Leadership: Modelin, mentoring, making and re-making a learning community, *European Journal of Teacher education*, 7, str. 199-221.

Tablica 2. Razvojni put menadžmenta

<b>H. Fayol (1920):</b>	<b>P. Drucker (1961):</b>	<b>J. Champy (1995):</b>
planiranje	postavljanje ciljeva	mobiliziranje
organiziranje	organiziranje	omogućavanje
naređivanje	motiviranje i komuniciranje	definiranje
koordiniranje	mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	mjerenje
kontroliranje	razvoj kadrova	komuniciranje

Izvor: Buble, M. (2009) *Menadžment, drugo izdanje*, Split: Ekonomski fakultet Split, str. 11.

Menadžeri koji teže višem standardu upravljanja razumiju i primjenjuju upravljanje srcem. Oni poznaju svoje zaposlene. Osjećajni su, slušaju i reaguju. Posljedica je toga da njihovi timovi postižu višu razinu osobnog uspjeha i pokazuju kontinuirani napredak. Oni uspijevaju toplinom te vjere. Oni prenose svoja uvjerenja koja osjećaju duboko u srcu i njihova je ekipa nadahnuta za više razine postignuća nego što su oni ikad sanjali da su moguće.<sup>34</sup>

Vodstvo ne dolazi iz titule. U stvari, to što je menadžer imenovan na viši položaj, samo je prva i najniža razina do postanka vođe. Da se dostigne više od položaja šefa, ljudi vas trebaju slijediti, morate inspirirati i izgraditi tim koji neće ostvariti samo rezultat već i buduće lidere.<sup>35</sup> Ljudi pripadaju raznim skupinama i organizacijama, od vlastite obitelji do sredine u kojoj su zaposleni. Gotovo svaka od tih skupina i organizacija funkcionira prema određenom redu, a određeni red podrazumijeva i određeno vodstvo.<sup>36</sup> Ukoliko je menadžer toga svjestan, uloga je vrlo izazovna. No, ako je nije svjestan, onda se ona svodi na izdavanje zapovijedi i očekivanje rezultata u zadanom roku. Ovo zadnje, čini se, čest je scenarij u kojem izostaje element komunikacije. Ponekad, nesvjestan menadžer ne razumije što se to dogodilo, ako izostane očekivani rezultat, i čudi se kako je ishod neželjen rezultat. Čuđenje je posljedica izostanka komunikacije u vremenu od zadavanja zadatka do konačnog izvršenja.

Vodstvo ili vođenje, razlikuje se od upravljanja ili menadžiranja utoliko što je upravljanje većim dijelom racionalna i objektivna znanost.<sup>37</sup> U to ulazi: izdavanje i izlaganje određenog zadatka, te njegovo izvršenje i vrednovanje. To znači da menadžer uglavnom više naglašeno nego vođa, slijedi unaprijed zadana formalizirana pravila.<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 65.

<sup>35</sup> Cordock, R. P. (2014). *Enterprise Leader – Team Development Program*. Bath: ELW Publishing.

<sup>36</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 33.

<sup>37</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 15.

<sup>38</sup> Ibid

Menadžment je, načelno gledano, objektivna ili induktivna znanost ili vještina temeljena na reakcijama koje su objektivno predvidive. Menadžment je skup znanja, vještina i umijeća koji u nekom određenom vremenskom razdoblju moraju ostvariti zacrtanu funkciju cilja. Funkcija cilja je dobit, odnosno ostvarenje profita.<sup>39</sup> Vođa se drži objektivnih pravila, ali isto tako mijenja pravila prema dubljoj potrebi, jer se pridržava i vanjske – objektivne, i unutarnje – subjektivne logike. To je u slučaju kada je menadžer svjestan zahtjevnosti uloge koju u suradnji sa zaposlenicima modelira u svrhu ostvarenja željenog rezultata. Stoga, ako je postavljeni zadatak složen, no i ako nije, menadžerska intuicija bi mogla provjeriti već kroz neko vrijeme kako je od strane zaposlenog zadatak prihvaćen, je li i u kojoj mjeri razumljiv.

Događa se u praksi, jednostavno dvostruko razumijevanje jedne te iste stvari. Ako je zaposlenik osjetio malu dozu frustracije kod menadžera prilikom zadavanja zadatka, iz njemu, u tom trenutku nepoznatih razloga, barem neko vrijeme, do početka izvršenja zadatka razmišljat će što je on to skrivio da mu je zadatak izrečen na takav način. Dolazi do, osobne kritike, koja nije na popisu motivacije za odrađivanje zadanog zadatka. Početak prvog posla, kreće u ozračju nervoze i samokritike. To je već dobar početak za loše izvršenje dobivenog zadatka.

Teorija u podlozi stila vodstva jest pretpostavka da se zdravo i normalno preklapaju, no svaka znanost je građena na nekim pretpostavkama. Dakle, pretpostavka koja je ovdje prisutna jest da svi ljudi mogu biti zdravi, plemeniti i informirani ako odstrane smetnje, strahove, iluzije, obmane i lažne mitove. Sve što je prirodno i zdravo može se do izvjesne mjere naučiti i svladati.<sup>40</sup> Menadžer je u ovoj situaciji još nesvjestan što se zapravo događa. Prava stvar bi bila, ako je određeni zadatak potrebno napraviti za tri dana, krajem prvog dana ili najkasnije iduće jutro, provjeriti stanje stvari. To bi bilo kao prvo prolazno vrijeme. Ono može biti presudno. Ako se zaposlenik otvoreno postavi i iskaže strahove oko shvaćanja zadatka i njegove provedbe, ovo je menadžerova prva i posljednja šansa, čega bi menadžer trebao biti i te kako svjestan. Čuđenje, odbijanje davanja dodatnih pojašnjenja, povisivanje tona, vidna nervoza zbog još ne započetog posla, kod neiskusnog menadžera može podvostručiti loše vibracije prema zaposleniku. Iskusan menadžer, s karakteristikama vođe, u ovoj situaciji pokazuje i dokazuje svoju veličinu.

---

<sup>39</sup> Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P., str. 9.

<sup>40</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 14.

Prijateljsko sjedenje za zajedničkim stolom, razmatranje problema iz svih kutova, konstruktivna rasprava oko rješavanja istog, otvara menadžeru put da postane vođa. Odluke vođe temeljene su na pravdi i na logici. Vođa početnik, kao i iskusan vođa, razumijevanjem složenosti situacije pomaže zaposleniku u razumijevanju, postavljanju pravila i izvršenju zadatka. Vođa vodi svjesno, ali i podsvjesno. Jednostavno rečeno, menadžeri rade stvari na pravi način, dok vođe rade prave stvari.<sup>41</sup> Vođa sagledava osobu koja sjedi nasuprot njega cjelovito, kroz srce, um, tijelo i duh.<sup>42</sup> Menadžer koji tek dolazi na novi položaj susreće se s činjenicom kako ga čeka ponovno učenje. Ponovo učiti kako učiti može biti bolno.

Prijelaz na novi položaj može oživjeti neke potisnute strahove o vlastitim sposobnostima, strahove za koje ste mislili da su već davno zaboravljeni. Uхватite li se, stoga, kako hodate naokolo obliveni hladnim znojem, opustite se.

Većina novih menadžera jednako se osjeća. Prihvatite li međutim, potrebu za učenjem, moći ćete prevladati te osjećaje.<sup>43</sup> Razmislite o tome kako biste voljeli da vam šefovi pomognu tijekom prijelaza na novi položaj. Kakvu bi vam pomoć i vodstvo u idealnom slučaju trebali ponuditi? Zatim razmislite o tome kako se ophodite sa svojim podređenima. Kakvu vrstu vodstva i pomoći im nudite? Usporedite te procjene. Pomaže li drugima tijekom njihovih prijelaza onako kako biste htjeli da vam oni pomognu. Postoji li velika nedosljednost između načina na koji biste htjeli da se ponašaju prema vama kao podređenome i načina koji se ophodite sa svojim podređenima.<sup>44</sup>

Menadžer je u poziciji da zaposlenici iz njegovog tima prelaze na menadžerske pozicije, i pomoći svojim izravno podređenima da ubrzaju svoje prijelaze znači mnogo više nego biti dobar menadžer i pomagati drugima u njihovu razvoju. Što prije vaši podređeni uhvate zalet, tim će vam prije moći pomoći u ostvarenju vaših osobnih ciljeva.<sup>45</sup> Menadžer je i u poziciji da njegovi zaposlenici koji su tu gdje jesu, koji ne prelaze na menadžerske pozicije postanu samostaljniji u svom radu i u potpunosti ljudi od povjerenja zato što im je to povjerenje i dano a oni su ga spremni preuzeti.

---

<sup>41</sup> Ibid., str. 15.

<sup>42</sup> Kimsey-House, H, Kimsey-House, K., Sandal, P., Withworth, L. (2011). *Co-active Coaching Changing Business Transforming Lives*, Boston, London: Nicholas Brealey Publishing, str. 8.

<sup>43</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 37.

<sup>44</sup> Ibid., str. 118.

<sup>45</sup> Ibid.

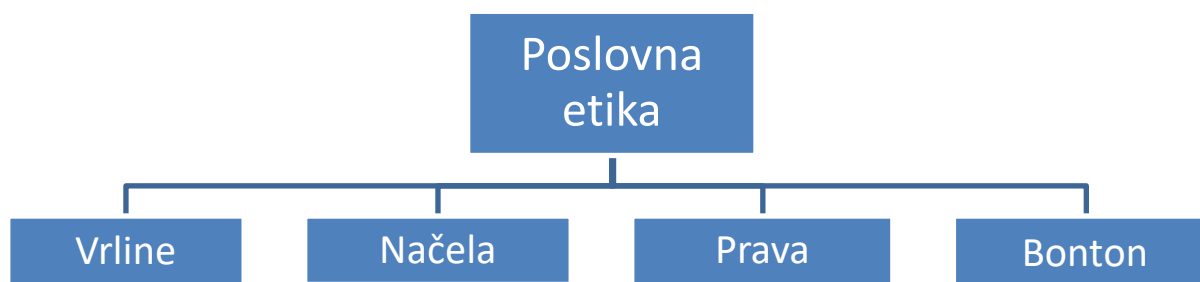
Organizacija bi trebala ljude birati tako da budu uspješniji, da u njima rade uzajamno koncentrirani na zajednički cilj. One organizacije koje osoblje svjesno smatraju operaterima koji rade na unaprijed utvrđenim postupcima će preživljavati, snalaziti se u zadanim okolnostima, a ne napredovati, sve dok ih potreba za opstankom ne natjera na promjenu.<sup>46</sup>

## 2.2. Stilovi vodstva i odgovornost

Raditi pravu stvar uglavnom znači biti i poslovno i moralno uspješan. Vodstvo usklađuje ekonomske kriterije s etikom, jer se vodstvo temelji i na etici i na racionalno materijalno efikasnoj pravdi svakog sustava.<sup>47</sup> Prema Bebeku važna je pretpostavka sklada u jednoj osobi vođe. Vođa vodi svjesno, ali i podsvjesno. To znači da vodi putem unutarnje intuicije, karizme – uvida, odnosno direktne svjesnosti.

Vođa svjesno upotrebljava nesvjesne aspekte vođenja odnosno svjesno upravlja nesvjesnim. Putem upravljanja nesvjesnim dijelom sebe i drugih, vođa ulazi u sferu u kojoj drugi mijenjaju okolinu u skladu sa željama lidera.<sup>48</sup> Ako se ogleda na menadžera i njegove potrebne potencijale, onda se dolazi upravo do istog zaključka. Upravljaajući na poslovan i moralan način, menadžer pokazuje i živi sve karakteristike vođe kako je prikazano na slici 1.

Slika 1. Poslovna etika



Izvor: Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija.

<sup>46</sup> Turner, C. (2003). *Vođenjem do uspjeha*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 14.

<sup>47</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 15.

<sup>48</sup> Ibid., str. 18.

Menadžer na sredini hijerarhijske ljestvice komunicira i sa svojim nadređenim menadžerom. Čak i kad je sigurno da se zna što šef očekuje, dobro je redovito se s njime sastajati kako bi se dobila potvrda i pojašnjenje.

Neki šefovi znaju što žele, ali ne znaju to dobro objasniti; tek nakon što se izabere pogrešan put, moglo bi postati jasno kamo i kako treba stići. Zato treba biti pripravan postavljati pitanja sve dok ne postoji sigurnost da je sve dobro i ispravno shvaćeno. Pokušati, primjerice, postaviti isto pitanje na nekoliko različitih načina kako bi se stekla jasnija predodžba. Raditi čitajući pažljivo između redaka i razvijati osjećaj za ono što je vjerojatno da šef želi. Zamisliti se u koži svoga šefa i pokušati razumjeti kako će njega ili nju procijeniti njegov ili njezin šef.

Ustanoviti kako se uklapa u širu sliku. Povrh svega, ne dopustiti da važna pitanja ostanu nejasna. Može biti opasno ne shvatiti ciljeve i očekivanje. Jer kako je izjavio jedan novi menadžer: „Deblji kraj u svađi oko toga što je rečeno u prijašnjem razgovoru o očekivanjima, neće izvući vaš šef, nego vi.“<sup>49</sup> Jedan od ključeva sklada i harmonije u vođi je i: „duhovni sklad: vjera – ljubav – nada – dobra volja.“<sup>50</sup>

Milosrdna djela bi trebala biti svagdašnja domaća zadaća, školska aktivnost za vođu. Covey je napisao da su dobrotvorne aktivnosti najbolja škola ili vježba u vodstvu i menadžmentu. Svaki direktor, svaki namještenik, svaki muž ili partner ako voli, mora barem u jednom segmentu voljeti bez uvjeta i naknade.<sup>51</sup> Menadžer upravo kroz trening može pokazati svoju "veličinu". Nesebično učenje i navigacija sebe i drugih kako je prikazano na slici 2., biti osoba koju drugi traže i žele pitati za mišljenje, za savjet, za običan razgovor.

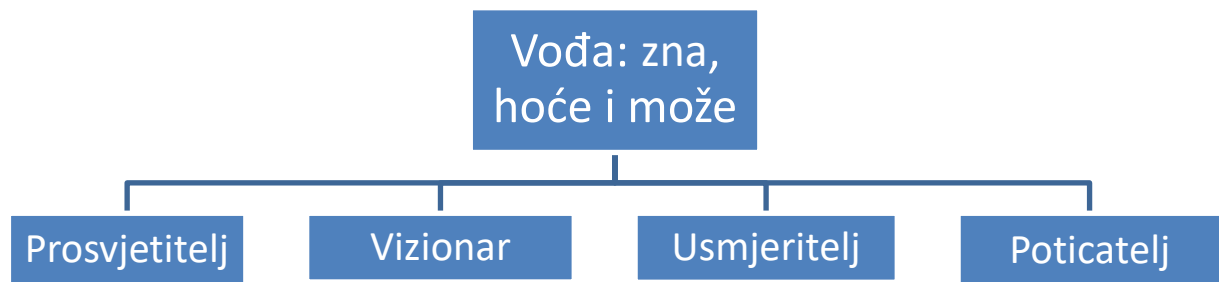
---

<sup>49</sup> Watkins, M. (2007) *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 98.

<sup>50</sup> Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 18.

<sup>51</sup> Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo - leadership*. U: Covey, S.R., (eds.), (1998) *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 30.

Slika 2. Osobine vođe



Izvor: Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe*, Zagreb: Znanje, str. 43.

Odgovornost koju nosi uloga menadžera je takva da je potrebno sagledati okolnosti u kojima se menadžer nalazi. Suradnja menadžera s menadžerom iznad njega na hijerarhijskoj ljestvici je sastavni dio posla. Utvrđivanje određenog stila nadređenog menadžera zahtjeva da se on i odredi. Prvo treba odrediti stil rada svog novog šefa i ustanovite koliko se poklapa s vašim.

Ostavi li se, primjerice, svome šefu poruka preko glasovne pošte o hitnom problemu, a on ili ona odmah ne odgovore, ali potom izgrde što nisu upozoreni na problem, onda pribilježiti: šef ne rabi glasovnu poštu! Kako šef voli komunicirati? Koliko često? O kakvim se vrstama odluka mora savjetovati sa svojim šefom, a kad smije samostalno donijeti odluku? Stiže li vaš šef u ured rano i radi dokasna? Očekuje li da i drugi čine isto?

Važno je utvrditi specifične različitosti vaših načina rada i ustanovite kako će se te razlike odraziti na suradnju. Recimo da više volite učiti razgovarajući s iskusnim ljudima, dok se vaš šef više uzda u knjige i proučavanje postojećih podataka. Kakve nesporazume i probleme mogu uzrokovati te razlike u stilovima rada i kako ih možete izbjeći? Ili možda vaš šef naginje mikro upravljanju, dok vi težite većoj samostalnosti. Kako izbjeći napetosti u odnosima? Zanimjati ili negirati ustanovljenu različitost je odgovornost koja se snosi trenutno ili dugoročno.<sup>52</sup> Ne treba pogriješiti pokušavajući raspraviti sve vidove te teme u jednom jedinom razgovoru. Unatoč, tome, razgovor posvećen isključivo razlikama u poslovanju odličan je početak. Dok budete razvijali svoje odnose sa šefom, budite uvijek jednako spremni pažljivo pratiti i prilagođavati se njegovom stilu rada.<sup>53</sup> Menadžer na sredini organizacijske ljestvice ima ulogu dvostrukog pogleda, prema nadređenom i prema svojim prvim suradnicima, zaposlenicima, jer

<sup>52</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 111.

<sup>53</sup> *Ibid.*, str. 113.



nije riječ samo o tome da ćete vi dobiti novog šefa, nego i o tome da ćete sami postati novi šef. Jednako kao što trebate razvijati produktivne odnose sa svojim novim šefom, tako i oni trebaju uspješno surađivati s vama. Zlatno pravilo prijelaza glasi: pomozite drugome u prijelazu onako kako bi volio da on tebi pomogne.

Kada se govori o teorijama vodstva, u literaturi se nalaze različite. Tako se kao sinonimi za teoriju vodstva koriste nazivi pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva pa čak i stilovi vodstva. Za C. B. Handyja postoje tri glavna pristupa vodstva: teorija karakteristika osobe, teorija stila vodstva, situacijske teorije vodstva.

Za Lussiera i Achua postoje četiri glavne teorije vodstva: teorija osobina vođe, bihevioristička teorija vodstva, kontingencijska teorija vodstva i integrativna teorija vodstva.<sup>54</sup> Mala je vjerojatnost za uspostavu jedne opće teorije vodstva s obzirom na to da je vodstvo bitno određeno karakteristikama vođa i suradnika, a oni nikada nisu isti, jer je svaki čovjek unikatan i neponovljiva i situacije vodstva nikada nisu iste. U teoriji vodstva temeljenog na osobinama vođe ključna teza i temeljna tvrdnja teorije karakteristika osobe ili osobina vođe je da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Ta teorija pretpostavlja daje svojstvo vođenja čovjeku urođeno i da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih za to predodređuju.

Teorija vodstva temeljena na ponašanju vođe je teorija koju čine biheviorističke teorije koje se temelje na ponašanju uspješnih vođa te istraživanju postoji li nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Prema tim teorijama vodstvo se može naučiti. Teorije vodstva temeljene na ponašanju, odnosno biheviorističke teorije vodstva ili kako se još nazivaju, teorije stilova vođenja, polaze od pretpostavke da se svi uspješni vođe ponašaju na određeni način.

Kod teorije vodstva temeljnog na ovlasti prva istraživanja u okviru teorije stilova vodstva klasificiraju stilove vodstva prema tome kako vođe koriste svoje ovlasti. S obzirom na način kako vođe koriste svoje ovlasti razvili su se brojni stilovi vodstva koji se kreću između dvije krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vodstva, dok je druga krajnost potpuno demokratski stil vodstva. Korištenje jednoga ili drugog stila vodstva, odnosno njihovih među stilova, utjecat će na ponašanje suradnika na poslu, na njihovo zadovoljstvo i odnos prema

---

<sup>54</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 479.

menadžeru. U konačnici, ovisno o stilu vodstva kojim se menadžer koristi, ovisiti će i uspjeh kompanije.

Teorija „X“ i teorija „Y, prema teoriji „X“, koja se još naziva tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu, menadžer vidi podređene kao lijene, nekooperativne i ljude loših radnih navika, koji imaju antipatiju prema radu, pa će rad izbjegavati koliko je moguće, zbog čega će ih trebati primoravati na rad, kontrolirati pa čak i prijetiti kaznama. Prema ovoj teoriji ljudi žele sigurnost i vole da ih netko vodi, jer na taj način izbjegavaju odgovornost.

Kod takvog stila vodstva menadžer se odnosi prema suradnicima upravo onako kako ih on vidi u svojoj percepciji. Njegov stil vodstva u okviru te teorije bit će autoritaran i naredbodavan.<sup>55</sup> Teorija „Y“ polazi sa potpuno suprotnih polazišta u odnosu na teoriju „X“. Prema toj teoriji menadžeri vide svoje podređene kao one koji vole raditi, koji su marljivi i kooperativni, koji imaju razvijene radne navike, kojima umni i tjelesni napor čini zadovoljstvo baš kao odmor ili zabava. U skladu s takvom percepcijom suradnika menadžeri se odnose prema njima blagonaklono.<sup>56</sup>

U teorijama vodstva posebice onima koje se temelje na ponašanju vođa i stilu vodstva, posebno mjesto pripada Likertu, koji je sa svojim suradnicima više od tri desetljeća proučavao stilove vođenja. Razradio je četiri sustava vodstva:<sup>57</sup>

1. Ekstremno - autoritativni: menadžeri se prema svojim zaposlenicima odnose potpuno autokratski. Nemaju povjerenja u svoje suradnike. Sve odluke se donose na vrhu organizacije.
2. Benevolentno - autoritativni: to je korak prema demokratizaciji vodstva koji uključuje i suradnike u donošenju nekih manje važnih odluka, najčešće su to operativne odluke.
3. Savjetodavni ili konzultantski sustav vodstva: daljnji je iskorak u demokratizaciji menadžmenta. Menadžeri imaju nešto više povjerenja u suradnike, ali je to još daleko od potpunog povjerenja.
4. Participativno - demokratski sustav učinkovitih radnih skupina: Likert smatra najparticipativnijim sustavom vodstva. U ovom sustavu menadžmenta menadžer ima

---

<sup>55</sup> Sikavica, P. et.al. (2008) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 482.

<sup>56</sup> Ibid., str. 483.

<sup>57</sup> Ibid

potpuno povjerenje u zaposlene, prihvaća njihove ideje i mišljenja, te ih nagrađuje na osnovi njihova sudjelovanja u odlučivanju.

Na temelju analiza navedenih četiri sustava vodstva Likert je uočio da su najuspješniji oni menadžeri koji primjenjuju participativno - demokratski sustav.

Da se vodstvo u životu tj. u praksi vrlo rijetko ostvaruje u svojim krajnostima pokazao je model kontinuum vodstva, u kojem se daje suptilnija gradacija stilova vodstva čije su krajnje točke autokratski i demokratski stilovi vodstva. A stilovi su autoritativni, patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni, delegirajući i demokratski. Autori ne sugeriraju koji je stil najbolji, zato što određeni stil vodstva može biti dobar u jednoj, ali ne i u nekoj drugoj situaciji.<sup>58</sup>

Kod vodstva orijentiranog na zadatke ili zaposlene počinje analiza druge skupine teorija o ponašanju vođa i stila vođenja. Ova teorija provodi diferencijaciju menadžera prema tome jesu li primarno orijentirani na zadatke ili na zaposlene.

Menadžerska mreža ima dvije dimenzije, jedna dimenzija te mreže je horizontalna i ona predstavlja brigu za proizvodnju ili orijentaciju na proizvod, a druga dimenzija je vertikalna i predstavlja brigu za ljude ili orijentaciju na ljude. Ove dvije dimenzije u mreži se kombiniraju u devet stupnjeva, od niske označene brojem jedan, do visoke označene brojkom devet i tako tvore matricu različitih stilova vodstva ovisno o odnosu prema ljudima ili proizvodnji.

Suvremeno shvaćanje dobrog vodstva u prvi plan ističe skrb za ljudski potencijal, jer je ljudski potencijal ono specifično što pridonosi kvaliteti postignuća u svim područjima ljudskog rada pa i u obrazovanju. Takav razvoj stvari odredio je i poželjan profil dobrog vođe. On bi trebao više biti lider nego menadžer. U suvremenom vodstvu kao glavne karakteristike ističu se - dobri vođa, etika i društveno odgovorno poslovanje, kvalitetna komunikacija te motivacija i uspješan mentoring. Suvremeno vodstvo najbolje se očituje kroz određene stilove.

Suvremeno vodstvo isprepliće se kroz razne pristupe. Od transformacijskog, karizmatskog, sustavnog te ostale stilove. Svaki na svoj način oblikovanje za određeni susreta suvremenim

---

<sup>58</sup> Pierce, J. L., Newstrom, J. (2008). *Leaders & the Leadership Process*, New York: McGraw-Hill, str. 23.

odnosom. Poslovna organizacija je sustav koji se kontinuirano razvija, djeluje u okolini i podložno je utjecajima iz okoline. Da bi menadžeri mogli pravodobno reagirati i donositi prave odluke, važno je poznavati okolinu koja ih okružuje: onu na koju mogu više utjecati, te onu na koju ne mogu utjecati.

Pet razina vodstva prema Maxwellu su:<sup>59</sup>

1. Pozicija – ljudi slijede jer moraju
2. Dopuštenje – ljudi slijede jer to žele
3. Proizvodnja – ljudi slijede zbog onoga što ste učinili za organizaciju
4. Razvoj ljudi – ljudi slijede zbog onoga što ste učinili za njih osobno
5. Vrhunac – ljudi slijede zbog onoga tko ste i što ste

Podjela vodstva prema Kellerman je slijedeća:<sup>60</sup>

- Nesposobno vodstvo – vođa i barem dijelu njegovih sljedbenika nedostaje volje ili umješnosti (ili pak jednog i drugog) nužnih za učinkovito djelovanje. To znači da barem u pogledu jednog važnog segmenta vođenja oni nisu sposobni stvari mijenjati na bolje.
- Kruto vodstvo – vođa i barem dio njegovih sljedbenika kruti su i nepopustljivi. Čak i kada su objektivno sposobni, ne mogu se ili ne žele prilagoditi novim idejama, novim saznanjima ili promjenama koje donosi novo vrijeme.
- Neumjereno vodstvo – vođa nedostaje osjećaj za samokontrolu, a njegovi sljedbenici, nespremni ili nesposobni da učinkovito interveniraju, podupiru takvo stanje.
- Bezobzirno vodstvo – vođa i barem dio njegovih sljedbenika neljubazni su i ne mare za druge ljude. Želje i potrebe većine pripadnika skupine ili organizacije. a osobito podređenih, svjesno se ignoriraju ili obezvrjeđuju.
- Korumpirano vodstvo – vođa i barem dio njegovih sljedbenika lažu, varaju i krađu. Više nego što je to uobičajeno, oni vlastite interese stavljaju ispred interesa cijele zajednice.
- Izolacionističko/ uskogrudno vodstvo – vođa i barem dio njegovih sljedbenika omalovažavaju ili posve zanemaruju zdravlje i dobrobit "onih drugih" - tj. onih koji ne pripadaju skupini ili organizacije za koju su vođe izravno odgovorni.

---

<sup>59</sup> Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. New York: Center Street.

<sup>60</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 56-62.

- Zločinačko vodstvo – vođa i barem dio njegovih sljedbenika čine zvjerstva. Nanošenje boli koriste kao instrument vlasti. Zlo koje nanose muškarcima, ženama i djeci najčešće je veliko. Zlostavljanje može biti fizičko, psihičko ili oboje.

Ima nešto i u sukobima, život je pun sukoba željeli mi to ili ne. Naravno, bilo bi odlično da sukoba nema, ali kada čitamo knjigu ili gledamo neku predstavu postaje dosadna ukoliko se ne pojavi neki izazov i heroj koji ga treba prevladati. Sukob kod kuće se javlja jer se svi uvijek ne slažemo oko istih stvari. Sukobi na poslu se javljaju ako zaposlenici ne žele surađivati, klijenti se žale i sl. Ključ ispravnog upravljanja konfliktima nije u bijegu i skrivanju. Bolje je suočiti se s njima koristeći pristup da je svaki konflikt u stvari nova prilika.<sup>61</sup>

### **2.3. Etika u vodstvu**

Definicija etike obuhvaća ponašanje u skladu s pravilima morala<sup>62</sup>, nalaže menadžeru kodeks kojeg se treba pridržavati. Unutar definiranog ponašanja neće biti dileme kako se radi: o poštenom, otvorenom, ljubaznom, primjerenom, stručnom, profesionalnom, strogom a pravednom tipu menadžera. Onaj tko ima sve ovo, jedan je od omiljenih menadžera u banci. Raditi pravu stvar uglavnom znači biti i poslovno i moralno uspješan. Vodstvo usklađuje ekonomske kriterije s etikom, jer se vodstvo temelji i na etici i na racionalno materijalno efikasnoj pravdi svakog sustava.<sup>63</sup> U kontekstu poslovne etike njezin je dio i bonton kao skup neformalnih pravila i tradicija koje omogućuju bolju komunikaciju i provedbu poslovnih ciljeva.<sup>64</sup>

Etičke vrijednosti i pitanja sastavni su dio bankarstva. Vrijednosti koje su u skladu s najvišim standardima su npr.: usredotočenost na klijenta, profesionalnost, kvaliteta, međusobno poštovanje, inicijativa, timski rad i slično. Više nego bilo koja druga kvaliteta, ljudi žele da njihovi vođe budu iskreni. Zapravo, moglo bi se reći da je iskrenost sinonim za etičko ponašanje.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> McKinley, F. (2014). *How to Lead Unwilling Followers: Strategies to Overcome Resistance*, New York US: Kindle Edition, str. 2.

<sup>62</sup> Anić, V., Goldstein, I. (1999). *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Novi liber, str. 394.

<sup>63</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 15.

<sup>64</sup> Bebek, B. (2005). *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija, str. 249.

<sup>65</sup> Peter G. (2018). *Northouse-Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, California: Sage publications, str. 441.

Ako se izdvoji međusobno poštovanje, kao vrijednost na prvom mjestu, većini zaposlenika je ono što bi bila dobra vodilja srednjem menadžmentu. Ukoliko zaposlenik osjeća poštovanje svojeg prvog nadređenog, sigurno je, da će kvaliteta izvedbe biti vrhunska. Ukoliko se događa suprotno, i kvaliteta izvedbe će biti jednako nekvalitetna kao i međuljudsko (ne)poštivanje.

Osobe određene dobi, a najčešće nakon 40-tih postaju zrelije i osjetljivije upravo na ovu kategoriju vrijednosti. Mlađi zaposlenici u kasnijim 20-tim i ranim 30-tim godinama, obično funkcioniraju na drugi način. Njima ne treba toliko poštovanja, koliko onima koji su malo stariji, ali vole biti pohvaljeni (čitaj nagrađeni) materijalnom stimulacijom za učinjeno. Možda se ovdje radi o različitim generacijama, no čini mi se da je i moja mama ovako nekako pričala o svojoj percepciji menadžera kroz radni vijek. Ona je u mirovini oko dvadeset godina. No, ona je generacija koja je i radila na svega dva različita radna mjesta u istoj poslovnoj organizaciji u 44 godine radnog staža.

Generacije zaposlenih, koji rade svega desetak godina, jednostavno smatraju da moraju biti poštivani i za svoj rad nagrađeni. Nema potrebe za kompliciranjem stvari.

Etičnost i pravila lijepog ponašanja podrazumijevaju se sama po sebi, no kada je riječ na primjer o dobrotvornim ustanovama, očekivanja ljudi su visoka, a prag tolerancije prema nepoštenju nizak. Općenito se smatra, da u takvim organizacijama vladaju viši moralni standardi nego što je to slučaj s organizacijama u javnom ili privatnom sektoru,<sup>66</sup> a tu se svakako svrstavaju i banke. Pretpostavka je na mjestu.

Smatra se da su ljudi koji volontiraju, a za svoj rad i angažiranost ne dobivaju materijalnu nagradu, u vidu novca, visoko moralni. Njihovi porivi za takvim radom su u pravilu vrlo jednostavni. Ispunjenost i čisto srce kada se pomogne nekome kome nema tko drugi pomoći za što se za uzvrat dobije osmijeh, stisak ruke i "hvala".

S druge strane u bankarstvu rade ljudi kojima je to profesija za koju su plaćeni. Ako menadžer obavlja svoj posao i ima svijest o dužnosti, pošten i savjestan odnos prema svom zvanju tada je

---

<sup>66</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 178.

etičan i moralan. Raditi u dobrovoljnoj organizaciji ili u organizaciji za plaću uopće ne treba biti bitno drugačije. Rad i u jednoj i drugoj organizaciji može pricinjati zadovoljstvo i ispuniti osobu osjećajem korisnosti i pravednosti.

Promatrana menadžerska razina je osobito zanimljiva zbog dodatne kategorije a to je status. Status menadžera gradi se od samog početka na toj poziciji. Dokazati se kao pravi i vrhunski menadžer je složen zadatak za osobu koja prvi puta stupa na tu poziciju. Kasnijim promjenama organizacijskog dijela u istoj banci ili promjenom poslodavca, iskustvo se nadograđuje i obogaćuje. Rad s ljudima zahtijeva predanost i razumijevanje, građenje pozitivnog autoriteta zahtijeva stručnost i razumijevanje materije. Komunikacija u zahtjevnim situacija ali i onim svakodnevno običnim je dio posla. Četiri su objektivne vrste sklada ili harmonije kod vođe:<sup>67</sup>

- duhovni sklad (impregnira, pneumatizira civilno društvo);
- strateški sklad (predstoji legislaciji, te principima upravljanja organiziranim sustavom);
- mentalni sklad (pretpostavlja pravnu i logičku konzistentnost);
- operativni sklad (izvršna sukladnost i učinkovitost).

Menadžer ima svoju viziju upravljanja ili vođenja. Ono može biti pozitivno ali i negativno. Loše vođe neće postati dobrima osim ako su izračunali: prvo, da im je šteta zbog lošeg vodstva veća od štete zbog dobrog vodstva, i drugo, da su koristi od dobrog vodstva veće od koristi lošeg vodstva. To je trenutak u kojem na scenu stupaju sljedbenici. Loše vodstvo neće i ne može biti suzbijeno niti usporeno ako sljedbenici ne preuzmu odgovornost za nagrađivanje dobrih i kažnjavanje loših vođa.<sup>68</sup>

Postoje razni oblici menadžmenta koji su prisutni u bankarstvu. No, šire gledano, u svim segmentima života susreću se i slični tipovi vodstva. Moralni menadžment je bezuvjetan zahtjev modernog gospodarstva, jer poslovanje nije samo profesija, ono je i sustav u kojem svi moramo živjeti.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija.

<sup>68</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 256.

<sup>69</sup> Rajko, Lj. (1999). *Moralni menadžment*, EGE, 7(2), str. 142-143.

## **2.4. Uspješno vodstvo i neuspješno vodstvo**

Jako malo ljudi ili organizacija može jasno objasniti zašto rade ono što rade. To nema veze sa stjecanjem profita, to je rezultat.<sup>70</sup> Zašto se odnosi na svrhu postojanja. Zašto naša organizacija postoji? Zašto se njeni zaposlenici ujutro ustaju iz kreveta? Učenje i rad na sebi su suvremeni karijerni prioriteti jer se svijet oko nas stalno mijenja i potrebne su nove kompetencije kako bismo ga razumjeli. Ne zna li novi menadžer kako učiti, to će ga gotovo sigurno skrenuti s puta. Obilje informacija može pomutiti i najjasniju sliku o situaciji. Toliko toga valja naučiti da je teško razlučiti na što posebno obratiti pozornost.<sup>71</sup>

Od neizmjernog broja novih informacija, razlučiti bitno od nebitnog ima sve veći značaj. Odvojiti se od detalja i sagledati cjelokupnu sliku s više točke gledišta, bio bi dobar trenutak za odluku do kuda se došlo i što dalje.

Postoje menadžeri koji se boje istine kako direktorima doista trebaju djelatnici. Pohvaljivanje djelatnika zbog kvalitete njihova rada može pokazati ovisnost menadžera o njima. Nesigurni ili samosvjesni menadžeri mogu uskratiti pohvalu zbog straha da ih ona ostavlja na milost njihovim podređenima. Direktor koji ima samopouzdanja i koji je kompetentan ne boji se ovih očiglednih činjenica. Da, on doista treba svoje radnike, to nije ništa novo.

Njegova neprestana svijest čuva odnos koji je on uspostavio između sebe i svog osoblja. Ako se pohvala nikad ne izreče, djelatnici će uskoro shvatiti da se na dobar rad gleda kao i na loš,<sup>72</sup> pa se može dogoditi da im postane svejedno kako rade ili obavljaju određeni zadatak.

Konfucije je rekao da onaj čija je vladavina obilježena vrlinama nalik je polarnoj zvijezdi koja u svojoj palači ostaje nepomična, dok sve ostale zvijezde s poštovanjem kruže oko nje. Odgovarajući na pitanje što bi svaki vladar trebao učiniti kako bi postigao da ga se poštuje i da ima vjerne i odane sljedbenike, Konfucije je ponudio odgovor u koje je odredio obrazac koji bismo danas nazvali obrascem idealnog vođe a to je da se treba obraćati s dostojanstvom i svi

---

<sup>70</sup> Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Actions*, New York: Penguin Group

<sup>71</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 80.

<sup>72</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 53.



ćete štovati, sam budi dobar sin i ljubazan otac i bit će ti odani. Dobro uzdiži, a nevješte podučavaj i oni će te vjerno slijediti.<sup>73</sup>

Postoje još mnogi obrasci koji bi se ovdje mogli navesti, a ovaj se pokazao kao vrlo istinit i životan. Svatko od nas koji ima menadžera za kojeg se može reći da ga krasi navedene vrline, radi s ugodom svoj posao, zrači entuzijazmom, šali se, ispija svoju jutarnju kavu bez grča u želucu iščekujući dnevne izazove.

Nasuprot tome, menadžer koji se smatra "Bogom dan" a sam ne čini ništa što bi opravdalo takav stav, pretpostavka je za nezadovoljne zaposlenike, koji ne pokazuju otvorenost, srdačnost i želju za novim izazovima. Oni se vole začahuriti u dnevnu rutinu, bez dodatnih izazova. Dodatni zadaci kao izazov prouzročit će samo nagomilavanje nezadovoljstva. Tko je ili što uzrok za prvi ili drugi obrazac ponašanja?

Menadžer je osoba, i ima svoj identitet osim menadžerski i osobni. Obiteljski odnosi, zdravstveno stanje, fizička kondicija i psihička uravnoteženost, također su karakteristike koje utječu na pozitivno ili negativno ponašanje menadžera.

Duhovni sustav vođe mora biti uravnotežen kako bi pravilno uviđao odnos (interes) prema sebi i drugima (npr. svojoj organizaciji). Duhovnost zahtijeva autentičnost. Elementi duhovnog sklada su: vjera, ljubav, nada, dobra volja.

Vjera je dinamički element duhovnog sklada koji spaja supstanciju dva entiteta, ujedinjuje ono što jesmo (što činimo) i ono što smo odredili biti (činiti). Vođa je biće više dimenzije (stvaratelj), a menadžer samo jedne (izvršitelj).<sup>74</sup>

Vodstvo nije usmjeravanje ljudi cijelim putem sve dok se posao ne obavi. Biti vođa uključuje odabir pravih ljudi da rade pravi posao i ostaviti im da ih rade na njihov način.<sup>75</sup> Ove riječi podsjećaju na komunikološke radionice koje sam i sama pohađala. Jednostavno objašnjenje kako su uvjerljivi oni menadžeri koji se ponašaju prema skladu duha i srca.

---

<sup>73</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 51.

<sup>74</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 24.

<sup>75</sup> Carroll, R., Norman, T. (2014). *Leadership Course: Practical Strategies To Develop Leadership Skills And Become A Great Leader That People Will Follow (Leadership, Business Management, ... Personal Development, Be a Leader)*. Kindle edition.

Vrlo slikovito, jer osobe koje mogu empatijski osjetiti pozitivnu vibraciju a naročito onu negativnu, osjećaju kada se menadžer ne ponaša u skladu s rečenim. Ima ljudi koji se od jutra ponašaju da im je i reći "dobro jutro" teško, ne pokazuju prijateljski odnos prema bilo kome koga susretnu u liftu ili u restoranu kada ispijaju jutarnju kavu prije posla. Ovakvo se ponašanje nastavlja i tijekom dana, a kako se radi o obrascu koji odbija ljude, nitko neće ni pitati što se događa.

Možda osoba ima problema, zdravstvenog ili ljubavnog karaktera, i ne može i ne želi se drugačije ponašati. Menadžer ima zadatak izdići se iznad situacije, ne na način da se ispovijeda, ako mu to nije dio karaktera, već loše raspoloženje potisnuti i profesionalno obaviti dnevni posao. Zašto? Pa zato što ako neraspoloženje ostane neobjašnjeno, osoba uglavnom postaje agresivna. Svojim govorom tijela, mahanjem ruku, ukočenim prstima na rukama i raširenim dlanovima, te stisnutim usnama s grčem na licu, prenose agresiju na zaposlenika. To stvarno nije dobar početak radnog dana.

Vođama koji su po svojoj naravi skloni neumjerenosti i razuzdanosti savjetovali bismo sljedeće: upoznaj sebe. Sljedbenicima koji bi po svojoj naravi mogli postati oni koji omogućuju neumjerenosti svojih vođa, savjetovali bismo to isto.<sup>76</sup> Uspješan menadžer potvrđuje se na statusnoj ljestvici osim svojom ljudskošću i ostvarenjem ciljeva.

Prvi poslovni rezultati motiviraju i pokreću ljude, te izgrađuju osobnu vjerodostojnost.<sup>77</sup> Krajnje pitanje nije "što je vodstvo?", nego ono "što je dobro vodstvo?" Riječ dobar odnosi se na etiku i nadležnosti.<sup>78</sup> Novootkriveno vjerovanje u pojedinačnu i kolektivnu korist od studiranja vodstva poteklo je s tog izvora. Polazi se od pretpostavke, da biti vođa znači biti dobar i činiti dobro. Vjerujemo kako svi mi možemo, i kako će to nekima i uspjeti, sagraditi "blistavi grad na brijegu". John Kennedy pak i Ronald Reagan od Johna Winthropa posudili su sliku Amerike kao grada na brijegu. Dokazat ćemo da smo kadri ostvariti zadaću koju nam je sudbina namijenila - na ovome mjestu izgraditi zemlju što će u očima svekolikog čovječanstva svijetliti poput blistava grada na brijegu (Ronald Reagan, sučeljavanje Reagan – Anderson, 21. 9. 1980.).<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 137.

<sup>77</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 80.

<sup>78</sup> Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), str. 5-28.

<sup>79</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 26.

Ova je slika možda pretenciozna, s obzirom da govori o jednoj od vodećih zemalja u svijetu, te o predsjedniku iste te Države. No, slika je slika, i ona u svakome od nas pobuđuje isto. Ovo se isto može uspješno primijeniti na obitelj, onu osnovnu zajednicu koja može ako dobro funkcionira biti "blistavi grad na brijegu". Također, neka zajednica ljudi u banci, ako je udružena u odjel ili direkciju, može biti "blistavi grad na brijegu".

Kako bi bilo jasnije, moguće je da je neki odjel poželjan, te zaposlenici iz ostalih dijelova organizacije šalju upite primaju li nove ljude. A na pitanje, pa zašto baš tamo, dolazi odgovor da svi ljudi koji tamo rade zrače pozitivnom energijom. Uspješno vodstvo u bankarskom sektoru mjeri se profitom iza kojeg se nalazi predan rad velikog broja ljudi. Taj velik broj ljudi međusobno treba komunicirati i funkcionirati kao satni mehanizam. Dok matematičke formule i zakoni fizike i kemije pružaju osnovu za predviđanje ponašanja stvari, ljudi su beskrajno različiti i promjenjivi i stoga manje predvidivi. Zadatak je vođe shvatiti individualne razlike i biti u stanju organizirati i usmjeravati kolektivne sposobnosti radi efikasnog djelovanja i rada. To je zahtjevan zadatak, koji zahtjeva od vođe specijalizirana umijeća izvan i iznad znanja što ih uče funkcionalni stručnjaci.<sup>80</sup>

Prema Kellerman, pripadnici ljudske vrste ponašaju se kao pavijani. Opisuje žene kao one koje se pokoravaju mužjacima koji su tobože dokazali svoju snagu i sposobnost vođenja. Pa ipak, nema vodstva bez sljedbenika. Vođe ne mogu voditi ako nemaju sljedbenike koji će ih slijediti, bilo pasivno ili aktivno. Konačno, vodstvo se ne događa u vakuumu. Sve priče o vodstvu i sljedbeništvu smještene su u određeni kontekst unutar kojega se raspleću.<sup>81</sup> Vjerovali ili ne, menadžeri su također ljudi. Ono što mi želimo jest ono što oni žele, sjećate li se? Hvaljenje, pa čak i kritiziranje vašeg menadžera pokazuje da vi doista obraćate pozornost onome što on radi i da vam je stalo do toga kako se nadgleda vaš rad.<sup>82</sup>

Kada se ova situacija pomalo mijenja, sve je više žena na funkciji menadžera, gdje mogu pokazati snagu, snalažljivost i umješnost upravljanja, ali i vođenja, ako im se posreći. Pa, upravo navedena teza od Kellerman, potvrđuje da vođa bilo kojeg roda, da bi to bio treba sljedbenike. Upravljujući na svojem radnom mjestu, mnogi menadžeri sebe stavljaju u kontekst

---

<sup>80</sup> Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć*, Zagreb: Privredni vjesnik, str. 36.

<sup>81</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 14.

<sup>82</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 91.

vođa. No, to je više u kontekstu vođe diktatora kao primjer. Neke glave imaju koncept kopiranja svojih prijašnjih menadžera, svoje obitelji (oca ili majke), te u konačnici ono što osoba smatra da je dio vođenja.

Menadžer koji teži biti vođa izlazi izvan okvira koji ga vjerojatno i sputavaju. Strah od pogrešaka normalna je psihološka pojava jer svatko od nas ima jaku potrebu biti u pravu. Zato se trudimo izbjeći promašaje, nastojimo u očima partnera, prijatelja i suradnika ne ispasti glupi, odgovorni ili krivi. Izbjegavanje pogrešaka tjera nas da igramo na sigurno, i tako izbjegnemo situacije koje donose rizik i neizvjesnost. Strah od kazne koči kreativnost. Okolina u kojoj se pogreške ne smatraju sredstvom učenja nego povodom da se nekoga kazni, na njega više, neće biti izvor kreativnosti.

Birokratskom duhu strana je svaka improvizacija, fleksibilnost i nered. Inventivni pojedinci propise i pravila doživljavaju poput prepreka na atletskoj stazi. S jedne strane to je dodatan izazov koji valja savladati, a s druge strane one uvelike usporavaju trčanje i utječu na rezultat.<sup>83</sup> Ovako gledano na funkcioniranje ljudi povezanih poslovnim zadatkom neki će lakše, a neki teže funkcionirati. Izraz lako i teško, u svom praktičnom značenju ne može se jednoznačno objasniti, kao osjećaj osobe nakon dobivenog zadatka s kojim se trebaju suočiti, koji na samom početku uopće ne razumiju. Oni će reći da je zadatak težak, stvorit će otpor već na samom startu.

Drugi će pak, reći da je lagan, ne razmišljajući o kompleksnosti, već o tome da se zajedničkim snagama može i mora zadatak izvršiti. Ukoliko menadžer ima karizmu, on očarava druge. Temelj karizme je ljubav prema sebi što omogućuje ljubav prema drugima. Destruktivan vođa karizmu gradi na očaranosti sobom - narcizmu.<sup>84</sup> Menadžer koji djeluje stimulatивно na tim ima otvorenu komunikaciju, ljubazan i prijateljski nastup, držanje tijela koje ne iritira već daje ostalima osjećaj sigurnosti i pripadnosti. Snaga je sposobnost ili potencijal za utjecaj. Ljudi imaju moć kada imaju sposobnost da utječe na tuđa uvjerenja, stavove i tijekove djelovanja.<sup>85</sup>

U Starom zavjetu riječ "zlo" javlja se tek u drugom poglavlju Knjige postanka kada Bog u Edenu posadi "drvo spoznaje dobra i zla", čiji plod na kraju Adam i Eva pojedu. Tu je začetak

---

<sup>83</sup> Srića, V. (2009). *Život kao igra*, Zagreb: Algoritam, str. 89.

<sup>84</sup> Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija, str. 31.

<sup>85</sup> Northouse P. G. (2019). *Leadership Theory and Practice*, California: Sage publications, str. 49.

ideje da je zlo ušlo u svijet ljudskog iskustva spoznajom i slobodom. Tu je začetak ideje od odgovornosti svakog pojedinca za vlastite postupke.<sup>86</sup> Svaki menadžer prvenstveno kao čovjek odgovara za vlastite postupke, kao i svaki djelatnik. Loše se vodstvo ne može suzbiti niti usporiti mijenjanjem ljudske prirode.

Nikakve moralne prodike ili pozivi na povratak krepostima, moralnom ponašanju i zdravom životu neće poljuljati činjenicu da je, čak i ako promijenimo ponašanje naša priroda konstantna. Loše se vodstvo ne može suzbiti niti usporiti ako se ne suzbije, odnosno usporiti loše sljedbeništvo. Vođe i sljedbenici su međusobno ovisni. Bez kisika nema ni vatre. I napokon, loše vodstvo nećemo suzbiti niti usporiti budemo li glavu gurali u pijesak. Amnezija, građenje kula u zraku, laži što ih izgovaramo i kao pojedinci i kao organizacije te kojekakve vježbe uma kojima nastojimo odbaciti ili promijeniti stvarnost neće nas nikamo dovesti.

Bježimo li od stvarnosti, otupljujemo na stradanja i štete što ih proizvodi loše vodstvo i dopuštamo mu da praktički neometano buja i da nas truje.<sup>87</sup> Uspješno vodstvo koje uspostavlja menadžer, temelji se na vjerodostojnosti njega kao osobe, a ona se očituje u nekoliko glavnih karakteristika:<sup>88</sup>

- zahtjevni su, ali im se može udovoljiti. Uspješni menadžeri potiču svoje djelatnike da na sebe preuzmu ostvarive obveze, a zatim ih podsjećaju na njihova obećanja. Ali ako nikad niste zadovoljni, potrošit ćete motivaciju svojih ljudi,
- pristupačni su, ali ne previše ležerni. Ako ste dostupni, ne znači da ste uvijek raspoloživi. To znači da se do vas može doći, ali na način koji čuva vaš autoritet,
- odlučni, ali razumni. Novi menadžeri svoju sposobnost upravljanja iskazuje skačući u situacije kojima nisu dorasli. Na samome početku pokažite svoju odlučnost, ali se klonite važnih odluka sve dok niste sigurni da se s njima možete nositi,
- posvećeni su cilju, ali prilagodljivi. Paziti da ne stvore začarani krugovi i da krutim i tvrdoglavim odbijanjem mogućih drugih rješenja problema ne stvorite neprijatelje. Uspješni novi menadžeri izgrađuju svoj autoritet rješavajući probleme u dogovoru s drugima i poticanjem prijedloga,
- aktivni su, ali ne stvaraju zbrku. Postoji suptilna granica između stvaranja organizacijskog zamaha i zatrpavanja poslom svoje skupine ili jedinice. Neka se stvari događaju, ali pazite da ljudi ne "izgore".

---

<sup>86</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 237.

<sup>87</sup> Ibid, str. 255-256.

<sup>88</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 89.

### 3. TRENING KAO METODA OPLEMENJIVANJA VJEŠTINA

Značajan dio, možda i najvažniji je prepoznavanje "problema" ili potrebe menadžera a onda i vodstva banke koje će pružiti mogućnost treninga kao opcije za "popravljanje" ili "fino uglađivanje" treniranog menadžera. Bilo da se želi snažno utjecati na živote ljudi iz okoline ili jednostavno željeti stvoriti dublje, smislenije iskustvo življenja, trening je metoda kako pomoći sebi i drugima.<sup>89</sup>

Pod pojmom trening podrazumijeva se engleska inačica za coaching. Hrvatska udruga za coaching (HUC) definira coaching kao skup specifičnih metoda, usmjerenih na razvoj pojedinaca i timova. Coaching je privremeni profesionalni odnos u kojemu se klijentu pomaže u postizanju izvrsnih rezultata u njegovoj karijeri, organizaciji i životu. U procesu coachinga klijenti produbljuju vlastito učenje, kreiraju vlastite rezultate, te unaprjeđuju kvalitetu svoga života.<sup>90</sup>

Definiranje coachinga kao zajedničke namjere da coachee dođe do rješenja svog definiranog problema uz pomoć coacheea, kroz razgovor, slušanje, pitanja i izvođenjem zaključaka. Coach je u ulozi moderatora tijekom procesa, navigira, promatra, reflektira, osvješčuje.<sup>91</sup> Jedna od ključnih uloga menadžera je razvoj svojih zaposlenika, a jedan od ključnih zadataka zaposlenika je stalno učenje i razvoj, pomaganje kolegama u njihovom razvoju prijenosom znanja, kao proces koji je prikazan na slici 3..

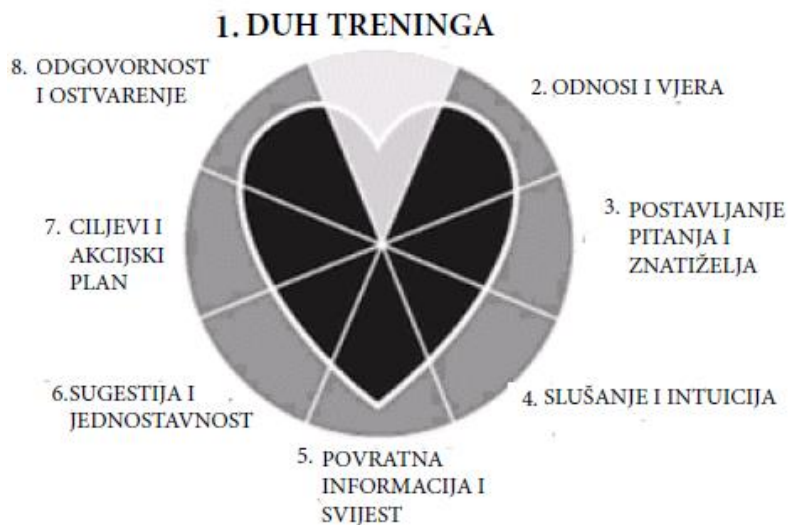
---

<sup>89</sup> Singer, M. A. (2010). *Supercoach: 10 Secrets to Transform Anyone's Life*. [online]. Dostupno na: [https://www.amazon.com/Supercoach-Secrets-Transform-Anyones-Anniversary-ebook/dp/B07K3LSJ2M/ref=sr\\_1\\_1?keywords=10+Secrets+to+Transform+Anyone%27s+Life&qid=1578079181&s=digital-text&sr=1-1](https://www.amazon.com/Supercoach-Secrets-Transform-Anyones-Anniversary-ebook/dp/B07K3LSJ2M/ref=sr_1_1?keywords=10+Secrets+to+Transform+Anyone%27s+Life&qid=1578079181&s=digital-text&sr=1-1) [1. prosinca 2019.]

<sup>90</sup> Hrvatska udruga za coaching. (2018) *Što je coaching?* [online]. Dostupno na: <https://www.hr-coaching.hr/coaching/> [1. veljače 2020.]

<sup>91</sup> ICF. [online]. Dostupno na: <http://www.coachfederation.org/> [17. rujna 2020.]

Slika 3. Duh treninga



Izvor: Canfield, J. (2012). *Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible*. [online]. Dostupno na: <http://www.amazon.com/Coaching-Breakthrough-Success-Techniques-Impossible-ebook/> [1. prosinca 2019.]

Pitanja imaju moć da potiču na razmišljanje onoga kome se upućuju, a stvaranje, odgovore potiče na vjerovanje u njih i motiviraju na djelovanje. Pitanjima aktiviraju na određene poteze i ostavljaju osobu izvan pasivnog prihvaćanja onoga što drugi kažu.<sup>92</sup>

Samo ako se menadžer otvori prema ponuđenoj metodi može se govoriti o prvom koraku ka uspjehu. Ima menadžera koji trening traže kao mogućnost da nađu rješenje određenog problema ili da tek osvijeste koji je pravi problem kako je prikazao na slici 3.. Ne mali broj je slučajeva kada menadžer bezuspješno traga za metodom kojom bi mogao uspješno riješiti mnoge nedoumice u svojem poslu: "...što dalje, kad tko misli, da mu se krivo čini, zar ne kipi u njemu gnjev i ne žesti se i zar se ne bori za ono, što mu se čini pravedno, te usprkos gladovanju i suzdržavanju i sličnim trpljenjima sve voljno podnoseći pobjeđuje i ne napušta boj za plemenite stvari prije nego ili ostvari svoj naum ili zaglavi ili se ne smiri pozvan natrag od svog razuma kao pas od pastira."<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Stoltzfus, T. (2013). *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*. Kindle edition.

<sup>93</sup> Platon, (2004). *Država*, Zagreb: Naklada Juričić, str. 28.

### 3.1. Područja treninga i mentoriranja

Osnovna podjela treninga je trening u poslovnom okruženju i osobni trening.<sup>94</sup> On se tako može primijeniti u svim životnim procesima. On za razliku od mentorstva, oslobađa potencijal osobe. Mentorstvo ograničava jer osoba koja je mentor, može prenijeti samo i isključivo samo svoja stečena znanja. S druge strane trening je učinkovit način buđenja svijesti u postojećoj neravnoteži i pomaganja treniranima da prepoznaju načine napredovanja koji će koristiti njegovu radu i igri. To često uključuje stvaranje vizije budućnosti ili ideala kojem se teži, kao suprotnosti borbi za preživljavanje ignoriranjem problema.<sup>95</sup>

Whitmore u spominjanju mentorstva ističe važnu činjenicu vezanu uz mentoriranje, još jednu riječ koja se uvukla u poslovni govor. Riječ potječe iz grčke mitologije gdje se govori o tome kako je Odisej pred polazak u Troju povjerio svoju kuću i obrazovanje svog sina Telemaha svom prijatelju Mentoru: "ispričaj mi sve što znaš", kazao je Odisej i tako nesvjesno postavio neka ograničenja mentorstva."<sup>96</sup>

U poslovnom svijetu trening i mentorstvo se često međusobno isprepliću i koriste se kao sinonimi a jedna od usporedbi coachinga, mentoringa i treniranja prikazana je u tablici 3.. Kada se čuje kako zaposlenici govore o nedostatku menadžera koji im je mentor, oni u suštini govore o nedostatku menadžera koji im treba biti trener. Žele menadžera koji brine o njihovom cjelokupnom razvoju i potiče ih da obavljaju poslove na najbolji mogući način, a to je u suštini trener. Trening kao više dimenzionirana aktivnost sastoji se od tri osnovna dijela: davanje povratne informacije, modeliranje uloga i povjerenje zaposlenika u menadžera.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Hrvatska udruga za coaching. (2018) *Što je coaching?* [online]. Dostupno na: <https://www.hr-coaching.hr/coaching/> [1. veljače 2020.]

<sup>95</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 4.

<sup>96</sup> Ibid. 11-12.

<sup>97</sup> Brounstein, M. (2007). *Coaching & Mentoring for Dummies*. [online]. Dostupno na: [http://www.amazon.com/Coaching-Mentoring-Dummies-Marty-Brounstein/dp/0764552236/ref=sr\\_1\\_9?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-9&keywords=coaching](http://www.amazon.com/Coaching-Mentoring-Dummies-Marty-Brounstein/dp/0764552236/ref=sr_1_9?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-9&keywords=coaching) [17. rujna 2019.]



Tablica 3. Usporedba coachinga, mentoringa i treninga

Usporedba	Coaching	Mentoring	Trening
<b>Fokus</b>	Uspješnost ili ponašanje	'cjelovit' pristup potpori u razvoju	prenošenje znanja ili razvoj specifične vještine
<b>Vremensko razdoblje</b>	Kratkoročno	Dugoročno	Promjenljivo – ovisno o svrsi
<b>Tip</b>	Formalan i orijentiran na zadatak i svojstva uspješnosti	Neformalno i orijentirano na odnose i na razvoj	Formalni i strukturirani s mjerljivim ishodima učenja
<b>Voditelj Vještina Zahtjevi</b>	Stručnjak na području	Visoko znanje i iskustvo na tom polju.	Stručnjak za to područje, visoka razina znanja i iskustvo u praktičnim primjenama

Izvor: Sorting Out Coaching vs. Mentoring vs. Training by Fred Schuneman [online]. Dostupno na: <http://www.invistaperforms.org/sorting-coaching-vs-mentoring-vs-training/> [1. veljače 2020.]

Kada menadžer prođe trening na svima razinama, postaje osoba koja to prenosi u svakodnevno poslovno okruženje. Odgovarajući na menadžerova pitanja u procesu treninga podređeni postaje svjestan svih strana posla i potrebnih akcija.

Ta jasnoća omogućuje mu da si predoči izvjesnost uspjeha i da odluči preuzeti odgovornost.<sup>98</sup> Menadžer i njegova kompetentnost kada je i sam trener, pokazuje i dokazuje njegov status. Okolnost u kojoj je prevladavajući kriterij vrijeme (npr. u trenutnoj krizi) najbrži je način narediti što točno treba učiniti ili posao obaviti sam. Ako je najvažnija kvaliteta posla (npr. kad umjetnik slika remek – djelo), vjerojatno će se uz trening do visoke svijesti i odgovornosti postići najviše.<sup>99</sup> Tu se javlja i pojam životnog treninga<sup>100</sup> koji postaje potreba onim menadžerima koji su se u užurbanoj utrci za karijerom putem izgubili međuljudske odnose i na poslu i u privatnom životu, no pitanje je kada će oni shvatiti što im se dogodilo.<sup>101</sup>

Današnje vrijeme brze komunikacije putem interneta, donosi užurbanost i hitnost u svim područjima poslovanja i života općenito. Zadaci kojima se menadžer ne može ili ne zna

<sup>98</sup>Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 24.

<sup>99</sup> Ibid., str. 25.

<sup>100</sup> engl. life coaching

<sup>101</sup> Browning, J. (2014). *Life Coaching: Box Set!* (Life Coaching, Teaching, Leadership, Mentoring & Coaching). [online]. Dostupno na: [http://www.amazon.com/Life-Coaching-Teaching-Leadership-Mentoring-ebook/dp/B00QJDS162/ref=sr\\_1\\_7?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-7&keywords=coaching#reader\\_B00QJDS162](http://www.amazon.com/Life-Coaching-Teaching-Leadership-Mentoring-ebook/dp/B00QJDS162/ref=sr_1_7?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-7&keywords=coaching#reader_B00QJDS162) [10. rujna 2019.]

oduprijeti, na način da se odgode, te izbjegne panična atmosfera žurnosti, plodno je tlo za greške. Tko radi taj i griješi, narodna je poslovice, a može se dodati tko se naročito žuri, pogriješio je čim je krenuo. Stati na loptu i dobro promisliti prije određivanja rokova za izvršenje hitnog zadatka odlika je menadžera koji vlada situacijom. U prethodnih desetak godina, kada god je bilo rađeno vrlo hitno, uz obrazloženje kako se isto radi prvenstveno zbog zadovoljstva klijenta, dogodilo se upravo suprotno. Moralo se ispravljati ili korigirati ugovor, što je značilo pozivanje klijenta ponovo na potpis, pa time i nezadovoljstvo istog. Znači, pozitivno zbog brzine dobivanja određene usluge, baca sjenu zbog ponovnog dolaska na potpis ili neku drugu korekciju. Kada takva situacija prođe, obično je zaključak kako se to više neće ponoviti i neće dozvoliti. No, praksa ipak pokazuje drugo.

Od kada radim u dijelu koji se odnosi na upravljanje kreditnim rizicima, dnevni su zahtjevi za donošenjem više odluka o tome hoće li prevladati hitnost ili ne. Neke zanimljive situacije događaju se ukoliko se radi o klijentima koji prijete slanjem pritužbe visokom menadžmentu (Upravi), a najčešće se spominje predsjednik Uprave. Naravno, na sam spomen imena nekoga iz Uprave, zaposlenik se nalazi u stanju laganog gubljenja kontrole. I ono što bi inače napravio kako treba, vrlo brzo i spretno, otežano je stalnim razmišljanjem kako zadatak treba obaviti što brže kako ne bi došlo do neželjene situacije. Poslovni proces obuhvaća referenta u prodaji koji odrađuje zahtjev klijenta, do osobe u procjeni kreditnih rizika da zahtjev obradi na pozitivan ili negativan način. Kada se odgovori na telefonski poziv referentice iz Istre koju klijent čeka u susjednoj sobi, i kako traži za žurnost, najčešći odgovor je slijedeći: hitno mogu samo reći NE!.

Ako se dozvoli dovoljno vremena za obradu predmeta u skladu s profesijom, možda odgovor i bude pozitivan. Referent se ohladi, osjeća se preko telefonske slušalice "oblijevanje" znoja. No, tu se otvara prostor za smirivanje osobe s druge strane telefona uz povratnu informaciju da se klijentu objasni zašto je potrebno pričekati. Odgovor je najčešće olakšavajuće pozitivan i uz osmijeh. Sama sam se više puta opekla, jer sam podlegla hitnosti zadatka, da bi se nakon toga crvenjela ispravljajući greške.

Menadžeri se nužno trebaju znati snalaziti u ovim situacijama. Onima kojima je to teško, ili nemoguće, trening je odličan način savladavanja i ovih prepreka. Ako srednji menadžment radi na redovnim edukacijama ovog tipa, sigurno dobro promišlja o izazovima s kojima se treba dnevno nositi. Ona poduzeća koja su već svjesna da je trening način upravljanja kroz preoblikovanje kulture i da će se, kako se taj način mijenja od naređivanja prema treningu, i

kultura organizacije početi mijenjati. Hijerarhijsku ljestvicu zamjenjuje podrška ljudima, okrivljavanje zamjenjuje iskrena procjena, vanjske motivatore zamjenjuje samo motivacija, zaštitne prepreke nestaju stvaranjem timova, više se ne strahuje od promjene, već je ona dobrodošla, povlađivanje šefu postaje udovoljavanje klijentu. Tajnovitost i cenzuru zamjenjuju otvorenost i iskrenost, pritisak posla prerasta u izazovan posao i kratkoročno spašavanje situacije ustupa mjesto dugoročnom strateškom promišljanju.<sup>102</sup>

### **3.2. Važnost treninga u suvremenom poslovanju**

Morate prestati djelovati i početi slušati<sup>103</sup> Naša sposobnost da se otvorimo perspektivi drugih i slušamo i budemo ponizno prisutni i dostupni stvara unutarnji prostor u nama samima za unutarnje i vanjsko slušanje koje zauzvrat pomaže u stvaranju okruženja gostoljubivog prema slušanju.<sup>104</sup>

Trening kao metoda danas može doprinijeti višoj razini korporativne kulture. U bankarstvu se može višestruko i vrlo uspješno primijeniti. U bankama se on primjenjuje, a potrebno ga je uvesti za sve razine menadžmenta. Kada bi se primijenio na baš svim razinama, te bio dio edukacijskog programa banke, mogao bi se vrednovati. Zadovoljstvo zaposlenika bio bi jedan od testova vrednovanja istreniranog menadžera. Trening sam po sebi ne znači puno ukoliko ne nađe svoju potpunu primjenu u praksi. Trenirani menadžer primjenjuje nova saznanja u svakodnevnom radu. On sam postaje s vremenom trener svojim zaposlenicima. Ozračje koje stvara unapređuje odnos prema poslu i zaposlenima, što može samo doprinijeti boljoj kvaliteti izvedbe i samih zadataka. Prihvatanje treninga od strane menadžera u ovom slučaju treba biti potpun i otvoren. Osoba koja se pronalazi u ovakvom načinu učenja i unapređivanja donosi novu vrijednost. Menadžer koji ovakav trening ne može prihvatiti (a takvih sigurno nije mali broj), i ne može biti treniran. S obzirom da je trening proces u kojem nema glume, tu nema mjesta onima koji to ne žele.

Trening je oslobađanje potencijala neke osobe kako bi se maksimizirala njegova učinkovitost. On im pomaže učiti umjesto da ih podučava. To nije bilo novo: Sokrat je prije 2000. godina

---

<sup>102</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 28.

<sup>103</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 52.

<sup>104</sup> Horsman, J. H. (2018). *Servant-Leaders in Training Foundations of the Philosophy of Servant-Leadership*, Switzerland: Palgrave Macmillan, str. 111

izrekao iste stvari, no njegova se filozofija izgubila u navali materijalističkog redukcionizma u pretekla dva stoljeća.<sup>105</sup>

Trening se može pružiti i kao motivacija u razvoju. Važan dio razvoja je potreba da se menadžerima i zaposlenicima pruži kao mogućnost u poboljšanju svog učinka.<sup>106</sup> Otvara se i pitanje kako prezentirati metodu treninga, koju bi svi menadžeri dobro prihvatili. To će ovisiti o predstavljaču. Na njemu je velik dio odgovornosti hoće li menadžment kojem je to ponuđeno, isto i prihvatiti na željeni način. Trening je postao vrlo popularan unatoč ograničenim dokazima o njegovom utjecaju i neslaganjima oko neophodne ili poželje stručne spreme.<sup>107</sup>

Anketom s upitnikom postavljeno je pitanje smatraju li da je trening potreban i nužan njihovom menadžeru ili ne. Odgovarali su subjektivno prema vlastitom mišljenju. Upitnikom prema zaposlenima dobila se povratna informacija smatraju li trening potrebnim za njihovog menadžera. (prilog broj jedan: anketni upitnik – zadovoljstvo zaposlenika svojim nadređenim).

Tablica 4 Odgovor ispitanih na anketni upitnik – zadovoljstvo zaposlenika svojim nadređenim

DA – trening je potreban i nužan	=> 99%
NE – ne trening nije potreban i nužan	=> 1%

Djelo autorice prema istraživanju

Isti upitnik prvo je prezentiran sponzorima – što je u ovom slučaju Uprava banke jer je potrebna financijska podrška ovakvom pristupu unapređivanja menadžmenta (prilog broj dva: anketni upitnik – zadovoljstvo nadređenog).

Upitnik prema menadžerima srednje razine, donio je potpuno drugačiju sliku od ove prethodno navedene.

Tablica 5 Odgovori ispitanih na anketni upitnik – zadovoljstvo nadređenog

DA – trening je potreban i nužan	=> 2%
NE – ne trening nije potreban i nužan	=> 98%

<sup>105</sup> Whitmore, J. (2006). Trening za postizanje učinkovitosti, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 8.

<sup>106</sup> Lussier, R. N., Hendon J. R. (2019). Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development, California, Sage Publications, str. 791.

<sup>107</sup> Whitmore, J. (2006). Trening za postizanje učinkovitosti, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 9.

Prema rezultatima iz tablice 5., dolazi se do zaključka da 98% menadžera smatra sebe dovoljno educiranim, i već gotovim osobama, sa dovoljno vještina te je svako dodatno usavršavanje nepotrebno. S druge strane, 99% zaposlenika smatra kako je trening neophodan za njihov menadžment kako se vidi u tablici 4.

Kroz praksu sam susretala i radila najčešće na projektima, sa više menadžera iz različitih organizacijskih dijelova banke. Vrlo je zanimljivo kako se neki od njih doživljavaju. Obično je potpuno suprotno mišljenje njihovih podređenih o njima. Prema Zoltanu Baračkaju najvažniji razlog zbog kojeg menadžeri ne traže trening je upravo njihovo uvjerenje da ga ne trebaju. Oni ne znaju što ne znaju dok već nije kasno da se nešto nauči, jer oni koji nisu karizmatični boje se i novog znanja i ljudi koji ga donose.<sup>108</sup> Stoga je ovo samo dokaz koliko je trening danas neophodan. Svatko tko uistinu razumije trening ubrzo će ga početi primjenjivati i na sebi i na svemu – od izbora karijere do udarca u golfu, čak i za one vrlo osobne probleme koje bi nerado podijelio s ostalima. Napokon, samo trening je siguran način primjene i razvijanja vještine treninga koji se potom s povjerenjem može primijeniti na druge<sup>109</sup>

Menadžer koji je voljen i cijenjen u svojoj organizaciji, je obično u manjini. Veći je broj onih drugih. Svi smo mi ljudi, pa je očito da viši menadžment od njih, koji ih bira i postavlja, to čini s određenom namjerom. Kaže se u narodu da svatko bira onoga tko mu je sličan. Vrijedi li isto pravilo i za izbor menadžera? Vjerojatan je odgovor DA.

Ponašanje menadžera ne mora nužno biti uvjetovano samo i isključivo samo njegovim ponašanjem. Ponašanje zaposlenika kojima je nadređen sigurno je bitan čimbenik menadžerovog ponašanja. Situacije u kojima se dnevno ulazi u određenu problematiku iskušanje su za sve sudionike, jer nekada je i prijateljski nastup menadžera prihvaćen neprijateljski od zaposlenika. Manevriranje u takvim okolnostima, održavanje dobre atmosfere je važno. Tu se očituje izdizanje iznad situacije.

---

<sup>108</sup> Baračkaj, Z. (2010). *Dileme donositelja poslovnih odluka*; Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 82.

<sup>109</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 4-5.

Menadžersko iskustvo stječe se i peče kao i svaki drugi zanat. Rijetki su menadžeri koji se s tim rode, kojima je sve prirodno, voljeni su i cijenjeni istovremeno.

Trening kao vrsta samopomoći, može popraviti ili rasvijetliti menadžeru određena ponašanja. Više puta spomenuto poznavanje samoga sebe, ključna je u djelotvornom izboru treninga.

Nisu rijetke i situacije koje pokazuju s vremenom kako je prijateljsko ponašanje menadžera loše prihvaćeno od strane zaposlenika. Može se čuti po hodnicima ili čajnim kuhinjama kako im se čini da ih "zafrkava" ili im se podsmjehuje na taj način. Poznato je da svatko na drugi način kupuje cipele. Npr. netko prvo analizira trgovine u koje želi ići, netko se ograničava trgovinama s ponudom unutar određenog cjenovnog razreda. Netko ne odlazi u trgovinu sve dok ne budu rasprodaje. Netko stihijski krene u kupovinu bez puno razmišljanja i uđe u prvu trgovinu, kupi prve cipele i bude zadovoljan i nosi ih dok se ne raspadnu. Netko isto tako stihijski kupi prve cipele pa ih ne obuće više od jedan puta. Netko prati modu i želi vrhunski modni par koji se upravo sada nosi, netko baš ne želi takve. Neki traže jedinstvene kakve nitko nema, netko traži ugodnost i kvalitetu, nekome nije važna udobnost ali je kvaliteta. I tako bi mogli rješavati ovu problematiku još na puno stranica. No, može se ovdje i stati, jer je jednostavan primjer načina kupovanja i izbora cipela, upravo jedan od pokazatelja kakvi smo, a da toga u stvari nismo svjesni. Moći vidjeti nekoga na koji je način kupio cipele koje upravo nosi, sigurno bi moglo rasvijetliti zgodne detalje o toj osobi. Kao i način na koji kupujemo tako se i trening može na više načina definirati i primijeniti.

Jeste li primijetili koliko mnogo promatramo s negativnog stajališta i jeste li ikad pročitali natpis na dvorištu koji kaže „Dobar pas“? Novine češće objavljuju osmrtnice nego novosti o rođenju (koje se uopće i ne objavljuju). Umjesto 70% izgleda da će biti sunčano govorimo o 30% izgleda za kišu! Zašto mi možemo svoj posao obavljati gotovo savršeno a da se čini kako to gotovo nitko i ne primjećuje? Kad radite dobro, čini se da nitko ne pamt. Kad griješite, čini se da to nitko ne zaboravlja. Napravite malenu pogrešku i: „Imam te!“. Menadžer odmah skače i stupa u akciju kako bi zaustavio prekršitelja. Takva je praksa nezrela i izaziva negativne reakcije koje potkopavaju međuljudske odnose.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 140.

Metoda utvrđivanja potrebe za treningom je "360° povratna informacija" metoda.<sup>111</sup> To je jedan od načina prikupljanja informacija o zaposleniku. "360° povratna informacija" je proces prikupljanja informacija o zaposleniku iz različitih korisnih izvora. Zaposlenika procjenjuje njegov cijeli suradnički krug (od tuda i naziv 360°) – nadređeni, podređeni, kolege, a zaposleni procjenjuje i sam sebe. Po završetku procjene zaposleni i njegov nadređeni dobivaju uvid u rezultate procjene. Dobiveni podaci su povjerljivi te služe isključivo kako bi se zaposleniku pomoglo u upoznavanju sebe te planiranju daljnjeg razvoja. Rezultati procjene služe isključivo u razvojne svrhe i ne mogu služiti kao formalna ocjena učinaka te se ne upotrebljavaju kao baza za odluke o unapređenju, plaći i sl.

Osnovni cilj procjene 360° je da zaposlenik upozna svoje snage i osvijesti svoje nedostatke, što je preduvjet za daljnji razvoj. Što se ocjenjuje? Ocjenjuju se kompetencije koje su važne za određeno radno mjesto tj. procjenjuju se ponašanja koja su važna za uspjeh na poslovima koje zaposlenik trenutno radi. Kompetencije su ukupni potencijali osobe koji omogućuju kvalitetno i/ili izvrsno obavljanje posla. Svaka kompetencija se svrstava u jednu od pet kategorija:

1. najizraženija kvaliteta ili ključna snaga;
2. kvaliteta ili snaga;
3. razvijena ili OK;
4. nedostatak ili nerazvijena;
5. najuočljiviji nedostatak ili razvojna potreba.

Zašto koristiti procjenu 360°? Samo procjena je najmanje objektivan oblik procjena (naročito kod procjene nedostataka) te često nismo svjesni u čemu nismo dobri tj. na kojim kompetencijama moramo "poraditi". Takozvane slijepe točke<sup>112</sup> kompetencije za koje nismo svjesni da nas okolina percipira, jedne su od najčešćih prepreka u razvoju karijere, a osvještavanje nedostataka je prvi korak na putu osobnog razvoja. Tako procjena 360° omogućuje:

- jasnu identifikaciju zaposlenikovih snaga i područja u kojima je potreban dodatni razvoj;
- saznanje o tome kako nas vide različite skupine ljudi;
- dobivanje značajnih informacija o područjima u kojima nas naša radna okolina doživljava drugačije nego što doživljavamo sami sebe.

---

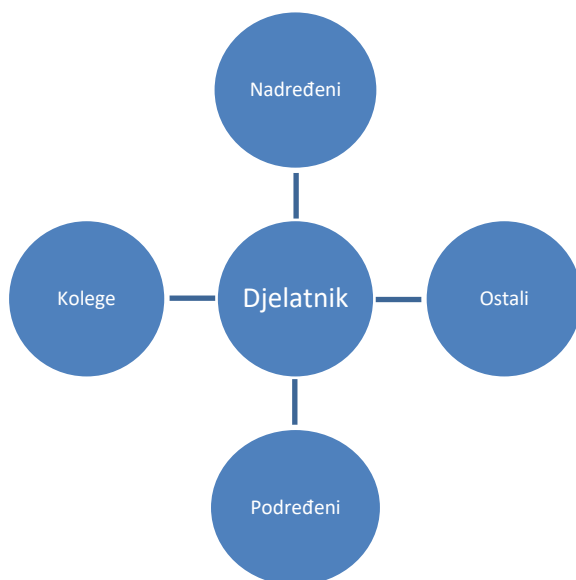
<sup>111</sup> Janus 360. [online]. Dostupno na: <http://janus360feedback.com/index.php/o-360> [1. prosinca 2019.]

<sup>112</sup> engl. blind spots

Svaki zaposlenik koji je uključen u procjenu sam bira ostale procjenjivače. Kako bi procjena 360° bila korisna, potrebno je prikupiti objektivnu i iskrenu povratnu informaciju uključenih kako se vidi na slici 4., kako o zaposlenikovim prednostima, tako i o nedostacima. Zato je pri odabiru procjenjivača poželjno obratiti pažnju na slijedeće:

- procjena će biti to bolja što vas osoba koju procjenjuje duže i bolje poznaje. Najtočnije procjene dobivaju se od osoba koje vas poznaju jednu do pet godina.
- odabirite osobe s kojima provodite puno vremena na poslu – izbjegavajte one s kojima ste imali isključivo kratke kontakte tijekom npr. edukacije, projekta i sl.
- pokušajte uključiti procjenjivače koji su maksimalno objektivni – od kojih ćete dobiti kako pozitivan, tako i negativna povratna informacija.
- pokušajte odabrati osobe koje vas imaju prilike promatrati u različitim poslovnim situacijama, a ne uvijek u istom poslovnom kontekstu,
- u procjenu nemojte uključivati isključivo osobe za koje mislite da imaju dobro mišljenje o vama, već uzmite u obzir i osobe za koje mislite da će biti i kritične,
- zamolite procjenjivače za iskren i objektivna povratna informacija – jedino od takve povratne informacije možete imati koristi!

Slika 4. Povratna informacija procjenjivača



Izvor: Profiles International. What is 360-degree feedback? [online]. Dostupno na: <https://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>, [11. siječnja 2020.]



Temeljem svih anketa i metoda utvrđuje se ciljana skupina i trening koji se može primijeniti. Trening je vrlo djelotvoran u otkrivanju pravih vrijednosti i stvaranju reda bez kojeg učinkovitost posla ne bi mogla biti optimizirana."<sup>113</sup> Trening se jednako bavi načinom na koji se stvari obavljaju i onime što je učinjeno. Time se mogu razvijati nove vještine i to kroz projektni rad, uključujući vještine u timskom radu.<sup>114</sup> Trenirani dolazi do podataka, ali ne iz trenera već iz sebe samog što trener potiče.<sup>115</sup>

### **3.3. Vrste treninga za stvaranje pozitivnog ozračja**

Danas su dostupne ove vrste poslovnog coachinga: Executive, Leadership, Poduzetnički, Razvojni, Coaching vještina, Coaching za promjene, Coaching timova i brojni drugi.<sup>116</sup> Odabir će biti na organizaciji i s određenim ciljem i ovisno o potrebama. Osoba pozvana na trening treba odmah raščistiti put za provedbu. Kako bi se utvrdilo koji bi program bio najprikladniji za pojedinca, važno je identificirati vrstu obuke koja se traži i je li osmišljen kao opći program obuke u vodstvu ili usmjeren na razvoj specifične vještine.<sup>117</sup>

Ako nešto ne namjeravate poduzeti, prekrižite to s liste. A ako želite biti još uspješniji, ne stavljajte na popis ono što ne namjeravate učiniti.<sup>118</sup> Otvorenost prema treningu je i otvorenost razvoju. Oni koji su „zaljubljeni“ u učenje istovremeno su „zaljubljeni“ u život.<sup>119</sup>

Menadžer toga treba biti svjestan jer postavljanje cilja treba biti realno i u skladu s motivom i osobnošću. Motivacija kao "mrkva i batina" su rašireni i uvjerljivi pokretači. No, ako se prema ljudima ponašate kao prema magarcima, oni će se ponašati kao magarci. Moramo iz temelja

---

<sup>113</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 105.

<sup>114</sup> Martin, V. (2006). *Managing projects in human resources, training and development*, London: Kogan Page, str. 154.

<sup>115</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 7.

<sup>116</sup> Hrvatska udruga za coaching. (2018) *Što je coaching?* [online]. Dostupno na: <https://www.hr-coaching.hr/coaching/> [1. veljače 2020.]

<sup>117</sup> Piotrowski, A. (2018). *Translating training into leadership the reasons psychologists make effective leaders*, New York: Momentum Press, str. 105

<sup>118</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 7.

<sup>119</sup> Wilson, J.P. (2004). *Human Resource Development Learning & Training for individuals & Organizations*, London: Kogan Page, str. 5

promijeniti svoje predodžbe o motiviranju. Ako ljudi stvarno namjeravaju raditi, moraju biti samo motivirani.<sup>120</sup>

Važan dio cijelog procesa je razumijevanje problematike, do cilja se ne dolazi ovim načinom. Spoznaja o tome kakav je tko kao osoba i uopće kako se svatko ponaosob uopće vidi dobar je način kod definiranja inteligencije. Emocionalna inteligencija može se opisati kao međuljudska inteligencija, ili jednostavnije, kao vještina ophođenja s ljudima. Možemo je podijeliti u pet područja: poznavanje vlastitih osjećaja (samosvijest), upravljanje vlastitim osjećajima, motiviranje samoga sebe, prepoznavanje osjećaj drugih i upravljanje odnosima. To zvuči dovoljno jednostavno i svi mi na neki način povezujemo te vještine.

Emocionalno inteligentni ljudi jednostavno ih spajaju bolje od drugih.<sup>121</sup> Emocionalno inteligentni menadžer će u svakom pogledu biti korak ispred onoga koji je zakinut za nju. Takvu vrstu inteligencije menadžer može upotrijebiti u svakom dijelu poslovnog odnosa, i prema svojim podređenim i prema nadređenima.

Onaj koji vjeruje da može iskreno sagledati samoga sebe i suočiti se ne rijetko s neugodnom istinom, na dobrom je putu. Stoga, što je veći vaš problem, neka bude veća i vaša molitva.<sup>122</sup>

Kako bi postavke treninga bile sistematizirane, važno je postaviti i pratiti ove kategorije kako je prikazano na slici 5:

- postavljanje ciljeva treninga, kako kratkoročnih tako i dugoročnih,
- provjera stvarnosti kako bi se razjasnila postojeća situacija,
- mogućnosti i alternative strategije te pravci djelovanja,
- što treba biti učinjeno, kada i po kome, te volja da se to učini.

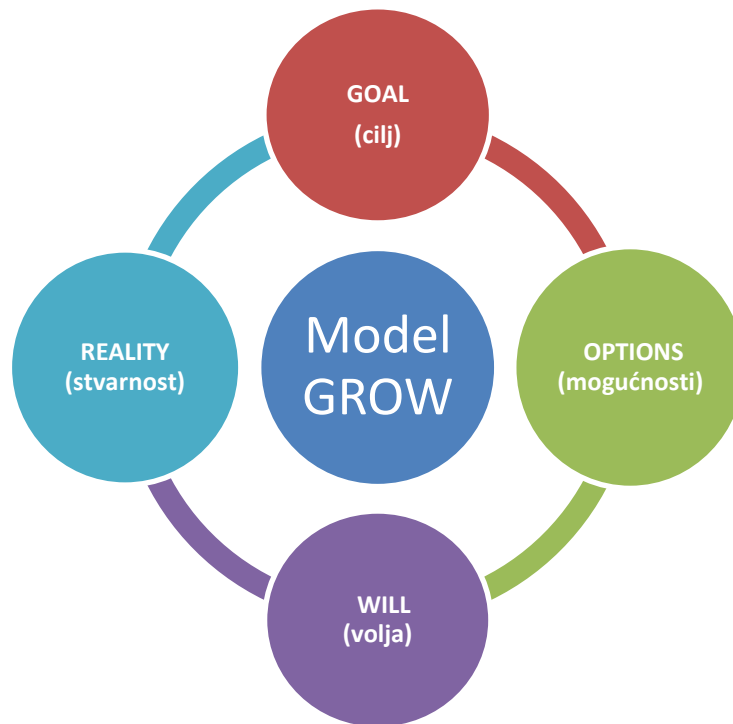
---

<sup>120</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 12.

<sup>121</sup> Ibid, str. 26.

<sup>122</sup> Peale, N. V. (1996). *Moć pozitivnog mišljenja*, Zagreb: Barka, str. 4.

Slika 5. Model rasta



Izvor: Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

Ovakvo kategoriziran trening ne dozvoljava odmak od postavljenih ciljeva: npr. postati bolji menadžer, postati najuspješniji menadžer u banci, kako motivirati zaposlenike i sl. Cilj treba dostići i stoga se treba raditi na tome da se isti može i realizirati. Vrijednost izbora i odgovornosti se sa stajališta samo motivacije nikad ne bi smjeli podcjenjivati.<sup>123</sup> Odgovornost su Koontz i O'Donnell (1968) opisali kao obvezu zaposlenika da izvršni preuzetu ili mu delegiranu obvezu ili zadatak.<sup>124</sup> Odgovornost je važan čimbenik u procesu u kojem se nalazimo, ponekad zbog prevelike odgovornosti nosimo i strah od neuspjeha koji može preuzeti situaciju.

**obligation of a subordinate to carry out the duties assigned to him.**  
Potrebno je oslobođenje od osjećaja neuspjeha jer će to u konačnici biti i jedini rezultat ukoliko ga ne uspijemo odmaknuti od sebe. U izvjesnoj mjeri imamo izbor i kontrolu nad onim čega

<sup>123</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 60.

<sup>124</sup> Koontz, H., O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Toronto: McGraw-Hill.

smo svjesni, ali ono čega nismo svjesni, kontrolira nas.<sup>125</sup> Samosvijest treba primijeniti na naše trenutne misli i stavove kao i na one kojih smo obično manje svjesni.

Svaki od nas nosi sa sobom, ponekad još iz djetinjstva, davna uvjerenja i mišljenja koja će utjecati na naše doživljavanje i naše odnose s drugima. ako ne priznamo njihovo postojanje i ne prihvatimo njihove učinke, naš će se osjećaj za stvarnost iskriviti.<sup>126</sup>

Kvaliteta dobrog cilja ogleda se u tome da je: određen, mjerljiv, usuglašen, realan i ima svoj rok za izvršenje odnosno vremenski je određen (*engl.* SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound).<sup>127</sup>

Kvalitetan cilj olakšava pitanja kojima se u treningu treba baviti. Pitanja o stvarnosti:

- zahtijevanje odgovora je nužno kako bi natjerali treniranog da razmisli, prouči, pogleda, osjeti, sudjeluje,
- pitanja trebaju zahtijevati visok stupanj usredotočenosti kako bismo dobili detaljne visokokvalitetne ulazne informacije,
- traženi odgovori o stvarnosti bi trebali biti opisni, ne kritizirajući kako bi osigurali iskrenost i točnost,
- odgovori moraju biti dostatne kvalitete i učestalosti kako bi treneru osigurali povratnu spregu.

Faza stvarnosti je ona u kojoj bi pitanja trebala započinjati: što, kada, gdje, tko i koliko(?) npr. što ste dosad poduzeli u vezi s time? Koji su bili učinci te mjere?<sup>128</sup> Realnost je značajka koja se dobro treba sagledati. Nekada je realnost ono kako smo ju i doživjeli prije postavljenih pitanja. Ponekad se čovjek iznenadi kako je realnost potpuno drugačija od našeg doživljaja.

Koje su Vaše mogućnosti? Kad ste sigurni da nemate više ideja, sjetite se još koje. Svrha faze mogućnosti nije pronaći "pravi" odgovor, već sastaviti popis što više mogućih pravaca djelovanja. Brojnost mogućnosti je u ovoj fazi važnija od kvalitete i izvedivosti. Postupak

---

<sup>125</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 69.

<sup>126</sup> Ibid, str. 71.

<sup>127</sup> [online]. Dostupno na <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm> / [1. studenoga 2020.]

<sup>128</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 72.

iznalaženja svih mogućnosti je izazov za um i jednako je vrijedan kao i sam popis mogućnosti jer potiče kreativnost.<sup>129</sup>

### **3.4. Kompetencije trenera**

Kompetencije koje su dio opisa rada profesionalnog trenera su prema Hrvatskoj udruzi za coaching:<sup>130</sup>

1. Posvećenost osobnom razvoju:

- Kontinuirano radi na razvoju vlastitih znanja, vještina i stavova. Svjestan je vlastitog sustava vrijednosti, uvjerenja i stavova, i načina na koji oni utječu na njegov rad.

2. Upravljanje procesom ugovaranja:

- Definiira odgovornosti, utvrđuje i upravlja očekivanjima i ograničenjima iz ugovora između coacha i klijenta, i kada je to primjereno, sponzora.

3. Izgradnja odnosa povjerenja:

- Vješto gradi i održava uspješnim postojeći odnos s klijentom, i kada je to primjenjivo, sa sponzorom.

4. Omogućavanje uvida i učenja:

- Primjenjuje modele i alate, tehnike i ideje koje nadilaze same komunikacijske vještine kako bi utjecao na stvaranje uvida i učenje.

5. Usmjerenost na ishod i akciju:

- Prikazuje pristup i koristi vještine kako bi podržao klijenta u ostvarivanju željenih promjena. Odgovoran je za proces usmjeren na željene rezultate.

6. Evaluacija:

- Prikuplja informacije o uspješnosti/učinkovitosti vlastitog rada i doprinosi stvaranju kulture evaluacije rezultata.

7. Aktivno promicanje coachinga u društvu:

- Svojim stavom, ponašanjem i radom promiče i unaprjeđuje kulturu coachinga, vještine i coaching struku u javnom interesu.

---

<sup>129</sup> Ibid, str. 80.

<sup>130</sup> Hrvatska udruga za coaching. (2018) Što je coaching? [online]. Dostupno na: <https://www.hr-coaching.hr/coaching/> [1. veljače 2020.]

Navedene kompetencije ne ostavljaju prostor za manipulaciju već doprinose ozbiljnosti i vjerodostojnosti odnosa između trenera i onoga koga se trenira. Kao i u pristupu određenom zadatku u poslu osobna kompetencija u procesu donosi kvalitetniji rezultat.

U treningu se svakako treba primijeniti što više tehnika i raditi na sebi kako bi se podigla na višu razinu sposobnost trenera. Priroda nam je dala dva uha a jedan jezik ide u prilog tome kako bi se slušanju trebali utjecati dvostruko više nego govoru. Tehnike koje se primjenjuju kako bi se poboljšale sposobnosti slušanja:<sup>131</sup>

- gledajte svoga sugovornika. Održavajte kontakt očima, ali ipak izbjegavajte hipnotičko buljenje,
- odolite razmišljanju o tome što će vaš sugovornik reći. Slušajte ga prije nego što izvedete vlastite zaključke,
- izbjegavajte prekidati ga. Dopustite svome sugovorniku da se do kraja slobodno izraze,
- budite otvorena uma. Postavljanje pitanja vezana uz činjenice, kojima ćete razjasniti svoja zapažanja,
- slušajte ono što ne možete čuti. Analizirajte ne verbalne signale. Slušajte između redova kako biste otkrili skrivene poruke,
- nikada nemojte dopustiti da vam glas govornika, njegovo gestikuliranje, izgled ili izražavanje utječe na sadržaj poruke. Vrednujte bit, a ne govornika,
- napravite nekoliko dobrih bilježaka. Kratke pisane poruke reći će vašem govorniku da su vam važne njegove reakcije,
- odolite emocionalnom pobijanju. Ne dopustite da vaše riječi budu nabijene osjećajima. Zadržite smireno, profesionalno držanje.

Trener je podrška i usmjerenatelj na fokus. Trajanje treninga ovisi o dogovoru, a ako se govori o ovako strukturiranom treningu, tada bi trener mogao kroz zadanih period od 12 mjeseci, u dva navrata utvrđivati uspješnost treninga ide li se fokusirano prema cilju. Postoji još jedan dobar razloga povećane odgovornosti na poslu. Stres povezan s poslom, barem u SAD-u, poprima razmjere epidemije. Jedno istraživanje koje je provela nezavisno istraživačko poduzeće u Minneapolisu otkrilo je da je vodeći uzrok iscrpljenosti bio "malo dopuštene osobne kontrole"

---

<sup>131</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 84.

u obavljanju posla i da je to prevladalo uvijek bez obzira na gospodarski sustav. Ali što je razlog uzajamne uvjetovanosti stresa i osobne kontrole?

Samopoštovanje je životna energija osobnosti i ako je ono potisnuto ili oslabljeno, isto se događa i s osobom. Pružanje izbora i kontrole na radnom mjestu gdje god je to moguće, priznaje i potvrđuje njihovu osobnost i njihovo samopoštovanje. Stres time nestaje.<sup>132</sup> Naći će se i određeni broj menadžera koji neće prihvatiti trening kao metodu "poboljšanja" jer se trening bazira na promjenama samoga sebe u pogledu na druge i u ponašanju prema drugima. To nekima neće odgovarati jer promjenom se boje da će postati ranjivi, izgubiti kontrolu a time i moć.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Whitmore, J. (2006) *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 30.

<sup>133</sup> Rogers, J. (2012). *Coaching Skills: A Handbook*. Kindle edition.

## 4. SINERGIJA VODSTVA I TRENINGA U BANKARSKOM SEKTORU

Trening i vodstvo su usko povezani od samih početaka, jer je svaki vođa svakako trenirao da bi popravio ili usavršio svoje vještine. Vojskovođe u povijesti su trenirali ratno umijeće, bacanje koplja, mačevanje i slične vještine. Treneri dodaju vrijednost i pomažu ljudima kako bi pronašli zadovoljstvo u: postizanju ciljeva, prevladavanju problema, učenju i razvoju, usvajanju novih uvjerenja<sup>134</sup> i navika i konačno, doživljaj ispunjenja u poslu i životu njih samih i onih s kojima rade i žive.<sup>135</sup> Sukladno tome vodstvo nije autoritet. Možete biti vlasnik, predsjednik, ili čak izvršni direktor, a ne biti vođa. Suprotno tome, niži nadzornik ili nadzornik može biti vođa. Nije autoritet taj koji čini vođu, nego žele li ga ljudi slijediti.<sup>136</sup>

### 4.1. Evolucija treninga i vodstva

Komunikacijske i upravljačke vještine učili su od savjetnika, filozofa, svećenika. Tako su se upotpunjavali. Današnji menadžeri odlaze na treninge fizičke kondicije, u pravilu nakon posla, koji služe ili za učvršćivanje muskulature, snage ili za oslobađanje od dnevnog stresa. Neki brinu i o emocionalnom stanju, jer zbog dnevnog pražnjenja imaju potrebu napuniti "baterije" i biti kao novi te spremni za buduće izazove slijedećih dana. Što menadžer može i treba učiniti kako bi održavao kvalitetnu razinu upravljanja ljudima i njihovim zadacima.

Različite razine stručnih znanja i različitost osobnosti, menadžera obilježavaju kao osobu u poslovnom okruženju. Redovito postoje razlike u uspješnosti u poslu menadžera koji su ljudi s visokim kvocijentom inteligencije, i to tako da se muče i doživljavaju neuspjehe, dok oni sa skromnijim kvocijentom inteligencije napreduju nevjerojatno dobro. Prema Golemanu vrlo često radi se o razlici u sposobnostima koje naziva *emocionalnom inteligencijom*, a tu je riječ o samokontroli, revnosti i ustrajnosti te sposobnosti motiviranja samoga sebe. Ovo je doba u

---

<sup>134</sup> Palčić Penca, M. (2018) Korištenje vještine coachinga za bolje poučavanje i obrazovne rezultate. *Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja*, 64(1), str. 19-28.

<sup>135</sup> Canfield, J. (2012) *Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible*. [online]. Dostupno na: <http://www.amazon.com/Coaching-Breakthrough-Success-Techniques-Impossible-ebook/> [1. prosinca 2019.]

<sup>136</sup> Davids, B., Carney B.M. & Getz I. (2019) *Leadership without Ego - How to stop managing and start leading*, Switzerland: Palgrave Macmillan, str. 6



kojemu se, kako se čini, sama bit našega društva ogoljuje sve većom brzinom, kada se za sebičnost, nasilje i pokvarenost duha čini da posve nagrizaju kakvoću našeg zajedničkog života.

Pritom argument koji govori u prilog važnosti emocionalne inteligencije ovisi o vezi između sentimenta, karaktera i moralnih instinkata. Sve je više dokaza o tome da temeljni etički stavovi u životu izviru iz emocionalnih sposobnosti.<sup>137</sup> Biti osoba menadžer koji će razumjeti svakog svog zaposlenika, imati empatiju prema njima, osjećaj za potrebe drugih, to je osoba koja je kao menadžer i vođa potrebna u banci. Samokontrola i samilost su prema Golemanu<sup>138</sup> dva moralna stava, koja su u našem društvu potrebna. Povezanost treninga i vodstva su upravo u tome.

Prema Maslowu, hijerarhija ljudskih potreba trebala bi biti podsjetnik svakom menadžeru u poslovnom odnosu prema zaposlenicima kako je prikazano na slici 6.

Slika 6. Maslowljeva piramida ljudskih potreba



Izvor: Whitmore, J. (2006) *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 116.

Maslowljev doprinos nije samo njegova hijerarhija – on je bio jedan od osnivača humanističke psihologije koja se ponekad spominje kao treća sila psihologije, a nastala je nakon psihoanalize i biheviorizma. Umjesto proučavanja duševnih bolesti i patologije, kao što su to drugi radili, on je proučavao zdrave, potpuno sposobne ljude kako bi stekao dublji uvid u ljudsku prirodu.

<sup>137</sup> Goleman, D. (1997) *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 36.

<sup>138</sup> Ibid, str. 183.

Cilj humanističke psihologije bio je ispunjenje ljudskog potencijala kroz samosvijest koju neki doživljavaju kao lijek za sve bolesti i određivala je vrijednost emocija. Ona je u poslovni svijet prodrla u 1970-tima i utjecala na trend usmjeren osobnom razvoju.<sup>139</sup>

## **4.2. Put treninga**

Slušanje, intuicija, znatiželja, gledati naprijed i dublje te upravljanje sobom<sup>140</sup> bitni su dijelovi treninga. Trening kao metoda još je uvijek nova i traži svoje pravo mjesto i priznanje u društvu. To se može ostvariti isključivo njegovom primjenom. Danas je sve više banaka koje vide važnost treninga te ga uvode u svoju korporativnu kulturu. Trening kao metoda upotrebljava se zajedno s mentoriranjem i uspoređuju se preklapanja i razlike, i može utjecati na povećanje poslovnih vještina i poboljšati učinak.<sup>141</sup>

Traženje optimalne količine znanja i vještina potrebnih jednom menadžeru događa se spontano i vezano je uz samu osobu. Trening se danas pokazuje kao potreba i nužnost. Prepoznavanje treninga kao procesa koji vodi do pozitivnih promjena i predstavlja novu profesiju koja se izuzetno brzo razvija zbog potreba nastalih modernim načinom života i rada. Ovisno o tome radi li se o novom menadžeru koji tek dolazi na funkciju ili na dugogodišnjem menadžeru koji se usavršava bit će i različite startne pozicije. Menadžer koji tek dolazi na funkciju, preuzima novi odjel, direkciju ili sektor, treba utvrditi svoju stvarnost. Kod prelazaka na novo radno mjesto osobe se najčešće okreću onome što su i do sada dobro radile, i što ih je i dovelo na to mjesto. Tu ima mjesta i za nova otkrića, a to su slabe točke. Jedan od načina za određivanje slabih točaka je procjenjivanje sklonosti problemima, odnosno utvrđivanje onih vrsta problema čijem rješavanju obično težite. Svatko voli nešto raditi više od drugih. Zbog toga se usavršavate u stjecanju upravo te vrste znanja i najsigurniji ste kad rješavate probleme upravo s tih područja, čime nastaje začarani krug.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 116.

<sup>140</sup> Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandal, P., Withworth, L. (2011). *Co-active Coaching Changing Business Transforming Lives*, Boston, London: Nicholas Brealey Publishing, str. 8.

<sup>141</sup> Stone, F. (2002). *Coaching and mentoring*, Oxford: Capstone Publishing, str. 3.

<sup>142</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 36.

U toj situaciju menadžer koji dolazi treneru "u ruke" treba biti svjestan kako trener ne rješava probleme, on nije učitelj, savjetodavac, instruktor ili čak stručnjak; on je zvučna školjka, pomoć izvana, savjetnik, podizač svijesti.<sup>143</sup>

Strukturirani pristup treningu sadrži provjeru napredovanja i mogu se koristiti ova pitanja za lakšu samo analizu i stvaranje svog osobnog 90-dnevnog plana za ubrzani prijelaz na novu menadžersku poziciju:

1. što vas je do sada činilo uspješnim u karijeri? Možete li na svom novom položaju uspjeti oslanjajući se isključivo na te kvalitete? Ako ne, koje važne nove vještine morate razviti?
2. Postoje li neki vidovi vašeg posla ključni za ostvarenje vašeg uspjeha a kojima se radije ne biste posvetili? Zašto je tako? Kako ćete nadoknaditi te svoje moguće slabe točke.?
3. Što morate učiniti kako biste duhovno preuzeli novi položaj? Tko vas o tome može savjetovati? Koje vam druge aktivnosti mogu u tome pomoći?

Osobne slabosti mogu menadžera učiniti ranjivim, ali to mogu i kvalitete. Iza svake kvalitete vrebava opasnost. Naime, vrline koje su dosad činile menadžera uspješnim, na novom poslu mogu se pretvoriti u mane.<sup>144</sup> Pitanja se najčešće postavljaju kako bi se prikupile informacije. "Ako sam .....", odgovori su od sekundarne važnosti. Informaciju neću koristiti ja i ona može biti nepotpuna. Jedino što trebam znati je da trenirani ima potrebnu informaciju. Odgovori koje daje trenirani često treneru pokazuju smjer koji treba slijediti idućim pitanjem, dok mu istovremeno omogućuju da nadzire da li trenirani ide u produktivnom smjeru odnosno u smjeru koji je u suglasju sa svrhom ili ciljevima tvrtke.<sup>145</sup> Otvorena pitanja zahtijevaju opisne odgovore i potiču svijest, dok su DA – NE zatvorena pitanja savršena za točnost jer DA – NE odgovori onemogućuju daljnje istraživanje potankosti. Otvorena pitanja su u procesu treninga učinkovitija u stvaranju svijesti i odgovornosti.

---

<sup>143</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 40.

<sup>144</sup> Watkins, M. (2007) *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 38.

<sup>145</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 46.

Najučinkovitija pitanja podizanja svijesti i odgovornosti počinju riječima što, kada, tko ili koliko. Zašto se ne preporučuje jer često podrazumijeva kritiku i pobuđuje obrambeni stav.<sup>146</sup> Otvoreno prihvaćanje učenja kao cijelo životni proces a ne završetkom školovanja staviti točku na to, bitan je dio svakog menadžera koji teži biti vođa. "Odjednom sam shvatio koliko toga ne znam", uobičajena je žalopojka menadžera koji preuzimaju novi položaj. U kojoj god situaciji bili, odjednom shvatite da morate vrlo brzo učiti. Ponovni početak učenja može u vama probuditi uspomene na davno zaboravljene i frustrirajuće osjećaje nesposobnosti i ranjivosti, osobito ako imate unutarne kočnice. Možda ćete duhovno ponovno proživljavati kritično razdoblje svoje karijere u kojem vam je nedostajalo samopouzdanja. Možda ćete vrlo brzo povući neke pogrešne poteze i prvi puta nakon mnogo godina doživjeti neuspjeh. I tako ćete se nesvjesno početi okretati područjima u kojima se osjećate sigurnije i ljudima koji u vama pojačavaju osjećaj samopoštovanja.

Drugim riječima, možete odlučiti učiti ili možete postati ranjivi i doživjeti neuspjeh.<sup>147</sup> Jedna od ponekad zaboravljenih vrijednih stavova menadžera prema zaposlenicima je pohvala. Pohvala za odlično izvršen posao je jednako važna kao i ne pretjerati s hvaljenjem. Ako priznanje dolazi suviše često, ono gubi svoj učinak. Previše dobroga umanjuje njegovu učinkovitost. Pretjerana pohvala može utemeljiti oblika ponašanja za koje ne biste željeli da potraje. A zaposlenici mogu i steći dojam kako od njih očekujete da svaki put besprijeorno obave posao.<sup>148</sup>

### **4.3. Trening za postizanje uspješnosti u vodstvu**

Kao i svaka vještina, vođenje se može naučiti i usavršiti a da bi se isto i realiziralo treba se biti otvoren prema samom sebi i drugima, željeti biti bolji i tražit mogućnosti.

Za većinu ljudi koji žele pomoć za većinu novih trenera ili ljudi u ulozi trenera, pitanje koje se najčešće postavlja u njihovim mislima je: "koji je to problem koji treba riješiti?" Trener ne sjedi nasuprot problemu, već sjedi nasuprot osobe (fokus na osobu). Ta osoba ima problem koji želi riješiti.<sup>149</sup> Priznati samome sebi, intimno i iskreno, najvažnije je, jer je to polazište, točka A.

---

<sup>146</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 46-47.

<sup>147</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 40.

<sup>148</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 118.

<sup>149</sup> Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandal, P., Withworth, L. (2011). *Co-active Coaching Changing Business Transforming Lives*, Boston, London: Nicholas Brealey Publishing, str. 8.

Ako je točka A to pravo mjesto. Većina ljudi nisu dobri slušači; u školi nas ne uče niti treniraju kako slušati, samo nam govore da slušamo. Slušati je vještina koja zahtijeva koncentraciju i praksu. Kaže se da bismo, kad su nam dana dva uha i jedna usta, trebali dvostruko više slušati nego pričati. Najteža stvar koju trener treba naučiti je kako ušutjeti!<sup>150</sup>

Menadžer odabire u svakodnevnom poslu podsvjesno ili svjesno kojim će se poslovima prvo okrenuti. Pitanje koje se otvara ako neka tema ili problem ostaje duže vrijeme otvoren, bez naznaka rješavanja je da li se bježi od hvatanja u koštac jer je to područje na kojem se osoba ne osjeća sigurno. U kojim područjima najviše volite rješavati probleme? U kojim se područjima najmanje voljni rješavati probleme? Kako te činjenice mogu utjecati na moguće slabosti na vašem novom položaju? Možete učiniti mnogo toga kako biste nadomjestili svoje slabosti.

Na raspolaganju su vam tri osnovna alata: samodisciplina, izgrađivanje tima te mreža savjetnika. Morat ćete se prisiliti obavljati važne poslove koje ne volite i kojima niste skloni. Unutar svoje organizacije potražite ljude koji imaju dovoljno iskustva na tim područjima, koja vam mogu pomoći i od kojih možete učiti.<sup>151</sup> Trenirati vrijedi i kada se govori o obrascu odnosa prema zaposlenicima. Pohvala i osvrt na ono što se radi i kako se radi imat će odjek. Može li se pohvala koristiti kao mjera za ispravljanje nekih oblika ponašanja? Svakako.

Ako svjesno hvalite radnika za nešto što želite da on napravi, vjerojatnost da će on to i učiniti znatno raste. I djeca i odrasli spremnije reagiraju na pohvalu nego na kaznu. Proučavanje radnika koji se neprestano kasnili pokazalo je da je pohvaljivanje njihovih rijetkih dolazaka na vrijeme imalo bolji učinak nego prijekor zbog kašnjenja.<sup>152</sup>

Neki od 23 načina koje navodi Williams<sup>153</sup> kako postati bolji vođa su: preuzeti inicijativu, aktivno slušati, rješavati sukobe, delegirati, tražiti pomoć, biti originalan, kontinuirano se poboljšavati, kompetentnost, imati karakter, jasnoća, ugled, sposobnost, kreativnost, preuzeti odgovornost, uvijek trenirati sljedbenike, neuspjeh, konstantna i dosljedna komunikacija, moralni kompas, pouzdanost, odlučnost. Svaki način je okvir unutar kojeg se treba pronaći kako bi svjesno radili na sebi i tako djelovali na druge u poslovnom i privatnom životu.

---

<sup>150</sup> Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 49.

<sup>151</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 36.

<sup>152</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 120.

<sup>153</sup> Williams, D. (2015). *Leadership 23 ways to become a better leader*, Kindle Edition, str. 5.

Organizacijske promjene zahtijevaju brojne međuovisne faze promjena od individue do tima do organizacije u cjelini, otvarajući razne mogućnosti za trening za sve uključene u ovaj tip inicijative.<sup>154</sup>

#### **4.4. Koristi za vodstvo i menadžment**

Nedostaci u čovjeku ponekad dovedu do motivacije za poboljšanje, što objašnjava zašto se neki ljudi rođeni u bijedi i siromaštvu trude i postignu više u životu nego djeca iz vrlo bogatih obitelji koja ne osjećaju da im nešto nedostaje.<sup>155</sup> Poznavanje samoga sebe, odabir zanimanja kojim će se osoba baviti dio ili cijeli život, nije jednostavan. Možda se čini u ranim godinama puberteta, no kasnije se može pokazati da je "promašen cijeli gol". Mnoge karakteristike koje imamo još od najranije životne dobi, mogu dobro odrediti osobu. Npr. često se nekom djetetu kaže da je "znanstvenik", "filozof", "šminker", i slično. Toga se obično sjete i više od 20 godina kasnije, čime se potvrđuje teorija ukoliko se dijete i nakon toliko godina tako ponaša i pokazuje iste karakteristike.

Menadžeri se mogu promatrati kao skupina ljudi koja je vjerojatno već u djetinjstvu imala uloge naredbodavca ili vođe. Sjetimo se onih koji nisu nikada sami donosili igračke, već im je netko to učinio, no sigurno ne baš spontano. Sjetimo se predsjednika razreda, koji je bio jedan, izabran od većine. Izabrana osoba nije morala imati nužno karakteristike vođe, ali sigurno je bila zabavna, draga većini i uspješan učenik. Oko predsjednika su ostali potencijalni predsjednici koji to nisu uspjeli biti, a njih je bilo barem 5. To su potencijali o kojima se ovdje radi. Osobe koje kasnije u životu teže postati ono što nije bilo prepoznato u djetinjstvu. Pitanje je ima li u upitniku za zapošljavanje menadžera i ovo pitanje. Sigurno nema.

Postoji osnova za prosuđivanje i kada odrastu, jer ljudi zadržavaju određene osobine iz mladosti. Ljudi mogu fizički rasti, ali će vrlo rijetko prerasti svoje navike koje su usvojili u mladosti. Pazite na navike iz prošlosti, jer to su indikatori ponašanja u budućnosti.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Stober, D. R. (2008). Making it stick: coaching as a tool for organizational change, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), str. 71-80.

<sup>155</sup> Laird, A. D., Laird, C. E. (1966). *Prosuđivanje ljudi*, Panorama Zagreb, str. 37.

<sup>156</sup> Ibid, str. 20.

Najuspješnije partnerstvo je između ljudi koji se međusobno razlikuju; svojim razlikama međusobno se nadopunjuju te postaju kompletna nepobjediva cjelina, premda svaki od njih zasebno možda ima previše nedostataka zbog kojih ne bi mogao uspjeti. Izaberite poslovnog partnera, ne zbog toga što je vama sličan, nego prije svega zato što posjeduje kvalitete koje će biti korisne u poslu, a koje vi nemate. Da biste to mogli učiniti morate biti samokritični, morate iskreno priznati svoje nedostatke u pojedinim sposobnostima. To može biti i neugodno, ali je bolje nego da se probijate kroz život ne poznavajući samoga sebe.<sup>157</sup>

Osvijestiti ovu situaciju je vjerojatno teže nego se kasnije sukobljavati sa ljudima s kojima se radi. Kao i kod svakog veliko posla, kao što je neki projekt, 70% vremena bi trebalo utrošiti na pripremu, što kasnije pridonosi lakoći i kvaliteti izvedbe.

Kada se govori o novom menadžeru koji tek ulazi na vrata upravljanja i vođenja, a kako se radi o srednjem menadžeru, koji uvijek ima iznad sebe nadređenu osobu, potrebna je volja da se prvim rezultatima opravda prijelaz. Nastojati prve poslovne pobjede ostvariti u područjima važnim svome nadređenom menadžeru.

Koji god bili vaši osobni prioriteti, utvrditi što je najvažnije vašem šefu i nastojati upravo u tim područjima ostvariti svoje prve poslovne pobjede. Želite li uspjeti, nužna vam je pomoć vašeg šefa, on ili ona će se osjećati zaslužnim za vaš uspjeh. Najdjelotvorniji pristup je udruživanje ciljeva vašeg šefa s vašim osobnim nastojanjima ostvarenja prvih poslovnih rezultata.<sup>158</sup> Ukoliko se jave i razlike u načinima rada, trebalo bi o njima direktno porazgovarati. U suprotnom, riskira se krivo tumačenje ili pokazatelj nesposobnosti. To treba izbjeći. Potaknuti razgovor o razlikama u stilu može biti pokretač za ostvarenje obostranih ciljeva.

Potreba za sigurnošću i samo očuvanjem nedvojbeno je najsnažnija od svih naših temeljnih potreba. Više od ičega drugog potrebni su nam hrana, zaklon i zaštita od opasnosti. Dok smo djeca potpuno smo ovisni o odraslima, najčešće o svojim roditeljima, u zadovoljenju tih primarnih potreba. Stoga je jedna od prvih stvari koje naučimo u djetinjstvu upravo slijediti – tj. činiti ono što nam naši roditelji kažu. Živjeti prema uputama jedna je od prvih lekcija u životu.<sup>159</sup> Rad s više nadređenih menadžera je uobičajena situacija ako se menadžer nalazi na

---

<sup>157</sup> Ibid., str. 51 – 52.

<sup>158</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 72.

<sup>159</sup> Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro, str. 38.

sredini hijerarhije. Imate li više od jednog šefa ili ste fizički udaljeni od svog šefa, suočavate se s još većim izazovima u upravljanju očekivanjima. I dalje vrijede ista osnovna načela, samo se težište mora malo pomaknuti. Imate li nekoliko šefova, morate se potruditi pronaći ravnotežu između njihovih različitih shvaćanja uspjeha i neuspjeha. Ima li neki od šefova znatno više utjecaja od ostalih, onda ima smisla prikloniti se najprije više na njegovu, odnosno njezinu stranu, a kasnije pokušati uspostaviti što bolju ravnotežu s ostalima. Ne uspijete li se tijekom zasebnih susreta dogovoriti sa svojim šefovima, tada ih jednostavno morate nagovoriti da se okupe oko istog stola da zajednički pretresete probleme. U suprotnome će vas rastrgati na komadiće.<sup>160</sup> Nesigurnost u pogledu povjerenja i pouzdanosti, prikriveno rivalstvo unutar tvrtke i promjenljivost korporacijske ljestvice često izvršnim direktorima otežavaju obraćanje kolegama iz upravnog odbora radi pitanja koja se tiču rada ili položaja njih samih ili njima ravnih.<sup>161</sup>

Situacije su koje se mogu preslikati na sve razine menadžmenta i ono je neminovno i uvijek će postojati. Menadžer koji iz treniranog prerasta u dimenziju trenera, može i mora unijeti novu kvalitetu u postojeći sustav i odnose te u konačnici do uspjeha kako je prikazano na slici 7. Kada se radi o treneru unutar banke, osoba ima važnu ulogu da stekne povjerenje i održava ga, on mora biti suosjećajan, pošten i objektivan kao i spreman prihvaćati potpuno nov pristup svojim djelatnicima. Određene razine višeg menadžmenta će odabrati nezavisnog trenera izvana, a on je taj koji može promišljati ideje, navoditi na rješenja i poticati njihovu primjenu na način koji bi to malo njih unutar organizacije moglo. Trener je u mogućnosti nadzirati dinamiku i paziti na napredak dok pomaže i olakšava treniranom da se usredotoči na zadatak.<sup>162</sup>

Koristi od treninga protežu se i na područje medicinskog djelovanja na način da ako je dokazano, kako kronični emocionalni stres u svojim brojnim oblicima stvara kod ljudi veću sklonost čitavom nizu bolesti, suprotan je cijeli spektar pozitivnih emocija koje do određenog stupnja mogu biti blagotvorne. To nikako ne znači da pozitivne emocije imaju ljekovita svojstva, niti da će smijeh i sreća sami po sebi preokrenuti tijek ozbiljne bolesti, no one će pozitivno utjecati na tijek bolesti.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> Watkins, M. (2007) *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 74.

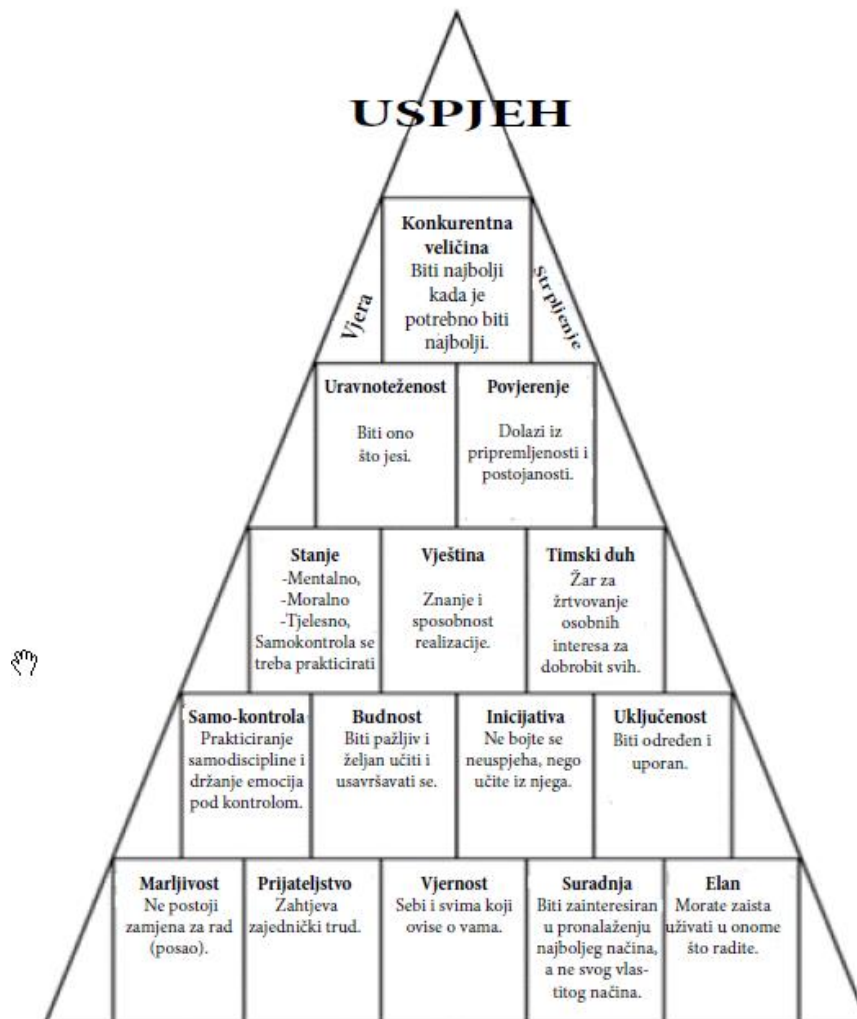
<sup>161</sup> Whitmore, J. (2006) *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 3.

<sup>162</sup> Whitmore, J. (2006) *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 3.

<sup>163</sup> Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 184.



Slika 7. Piramida uspjeha prema Woodenu



Izvor: Wooden, J. i Jamison, S. (2009) *Wooden on Leadership*, New York: McGraw-Hill, str. 11.

Sistematiziranje sinergije treninga i vodstva je u: postavljanje ciljeva i mjerenje napretka, razumijevanje i rješavanje problema i sukoba, povećanje povjerenja i povećanje performansi, interakciji i učinkovitije raditi s drugima, pojačavaju određeni stil vođenja.<sup>164</sup> Pozitivna psihologija može pružiti niz valjanih mjera intervencije utemeljene na dokazima učinkovitosti i značenja treninga.<sup>165</sup>

<sup>164</sup> Stoltzfus, T. (2013). *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*. Kindle edition.

<sup>165</sup> Seligmana, M. E. P. (2007). *Coaching and positive psychology*, *Australian Psychologist*, 42(4), str. 266-267.

## 5. VREDNOVANJE TRENINGA U VODSTVU

Vrijednost treninga za menadžera kao osobu je utoliko važna koliko je osobi menadžeru to isto važno. Također, njegovim nadređenima i podređenima. Nadređeni mogu biti sigurni kako imaju pravu osobu na menadžerskoj poziciji, a podređeni su sigurni kako imaju vrsnog menadžera na čelu njihovog organizacijskog dijela. Odnosi sa ostalim odjelima s kojima čine dio cjeline jer poslovno surađuju i nadograđuju se, ovim procesom dobivaju novu dimenziju. Pozitivna suradnja se širi i u druge timove i odjele. Na ovaj se način vrlo prirodno i bez velike pompe širi pozitivno ozračje. Kako je poznato da ljudi više cijene pozitivnu radnu okolinu od visine plaće onda je to samo još jedan od razloga koji dodaju vrijednost treningu.

Razvijanje samoga sebe može biti vrlo teška zadaća, tim više što ste neke od prepreka za vaš razvoj mogu nalaziti u vama samima. Nekoliko minuta razmišljajte o svojim slabostima na svom novom položaju, otkrivenih proučavanjem sklonosti rješavanju problema. Kako ćete ih svladati?<sup>166</sup> Odgovor: treningom. I kao što kaže stara izreka, razvijanje samoga sebe je putovanje, a ne mjesto na koje treba stići. Morat ćete se stalno suočavati sa stvarnim izazovima svojeg novog položaja, da vam se ne dogodi da "izbjegavate posao".<sup>167</sup> Ne edukacija. Ne iskustvo. Ne znanje ili intelektualne konjske snage.

Ništa od navedenoga nije adekvatna pretpostavka zašto neki ljudi uspiju a neki ne. Ima nešto drugo što se događa a na što društvo nije računalo. To je koncept emocionalne inteligencije koji je teže identificirati i izmjeriti nego kvocijent inteligencije ili iskustvo, teško je rezimirati ali se ne smije i ne može negirati.<sup>168</sup> Ona može pomoći osobi u izgradnji samosvijesti, upravljanju samim sobom, jačanju socijalne svijesti i upravljanju odnosima među ljudima i dostizanju svog punog potencijala. Navike uspješnih ljudi kako ih je opisao Covey prikazane su slikom 8. koja je jedan zaokruženi proces.<sup>169</sup>

---

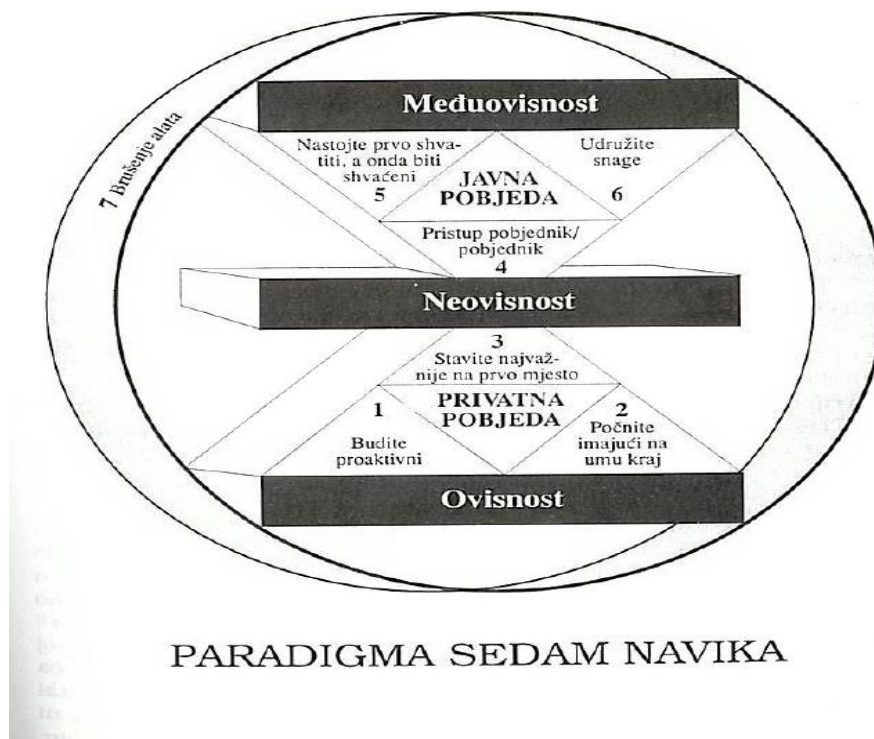
<sup>166</sup> Watkins, M. (2007) *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 111.

<sup>167</sup> Ibid., str. 103.

<sup>168</sup> Bradberry, T., Greaves, J. (2009) *Emotional Intelligence 2.0*, Sand Diego, US, Talent Smart, str. 6.

<sup>169</sup> Covey, S. R. (1998) *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 47.

Slika 8. Paradigma sedam navika



Izvor: Covey, S. R. (1998) *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb: Mozaik knjiga.

### 5.1. O snaživanje osobe vođe

Možemo postati ogorčeni ili možemo postati bolji! Izbor je naš. Odlučite se biti borac za ono što je dobro i ispravno, a ne onaj koji osuđuje ono što je loše. Kako je lako postati onaj koji žestoko osuđuje, pogotovo kad nepravedno postajemo žrtve. Žar vaših zaposlenika neće nikada biti kao vaš. Upamtite, vi ste taj koji ljude treba motivirati. Govorimo o višem standardu rukovođenja! Možete li realno očekivati da oni nadmaše vaš entuzijizam i strast prema poslu?<sup>170</sup> Trening može biti vrijedan u primjeni pozitivne psihologije koja ljudima pomaže da se lakše nose s nesigurnošću i izazovima svojstvenim u vrijeme organizacijskih promjena.<sup>171</sup>

Menadžeri koji su shvatili i prihvatili korisnost treninga za sebe i za druge, mogu živjeti i raditi na višoj razini od uobičajene. Koliko može ispuniti osobnu poletnost i osjećaj pripadnosti može

<sup>170</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 35.

<sup>171</sup> Grant, A. M, Curtayne, L. i Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 4(5), str. 396 – 407.

znati menadžer kojem je do toga i stalo. Njegov tim je uzor u banci i poznat po dobrim međuljudskim odnosima, rezultati tima su bolji i kvalitetniji. U takvom timu vlada ozračje u kojem su i vrlo zahtjevni i naizgled neizvedivi zadaci prihvatljivi, jer se zna kako će baš svatko u timu dati sve od sebe da se isto napravi u zadanom roku i visoke kvalitete. Vođe trebaju dobar sustav podrške kod kuće, na poslu i izvan posla jer kontinuirano testiraju svoje vrijednosti i vještine.<sup>172</sup>

Menadžer je u ovoj situaciji osoba koja je ponosna na tim i cijelu ekipu, te tako može i nadređenima otvorena srca i bez teškoća reći i neke neugodne stvari. Ukoliko se događaju situacije kada tim ne uspijeva izvršiti zadani zadatak, menadžeru neće biti neugodno to reći na kolegiju pred nadređenima, jer tu nema izmotavanja i "farbanja", istina je tu i takva je kakva je. Nadređeni imaju razumijevanja, jer se zna kako su dali sve od sebe, te će dodatno vrijeme sigurno biti dovoljno za dolazak do cilja.

U ovako složenim situacijama, menadžer ima "kredit" za dano mu povjerenje. Ovako ispunjena osoba je u pravom smislu riječi i vođa. Vođa svojeg tima, on postaje uzor i pozitivan autoritet. Osoba dobiva na kvaliteti i nju se uvažava. Takav menadžer mnogo jednostavnije objašnjava timu kako nema povećanja plaća, jer izostanak materijalne stimulacije nije toliko bitan u ovako složnim timovima.

Prilikom jedne radionice s tematikom "komunikacija od vrha na niže", dogodila se indikativna situacija. Bile su dvije ekipe od po četiri člana. Jedan je član bio član uprave, jedan je bio izvršni direktor, jedan je bio voditelj a jedan zaposlenik. Član uprave je rekao Izvršnom direktoru kako treba istražiti što zaposlenici žele više: slobodne dane ili povećanje plaće. Izvršni direktor je prenio voditelju odjela kako nema povećanja plaća i nema slobodnih dana. Voditelj je bio na mukama jer je na pitanje što zaposlenik više želi, ovaj uporno odgovarao kako mu nije do povećanja plaće. Voditelj apsolutno nije dalje ispitivao i postavljao dodatna pitanja, a zaposlenik je mudro uporno odgovarao kako mu nije do povećanja plaće. Igra je morala završiti u dogovorenom vremenu, no voditelj nije uspio dokučiti što zaposlenik želi, a zaposlenik je od voditelja otišao uplašeniji i iznerviraniji nego što je bio kada je došao na razgovor.

---

<sup>172</sup> Horsman J. H. (2018). *Servant-Leaders in Training Foundations of the Philosophy of Servant-Leadership*, Switzerland: Palgrave Macmillan, str. 81.

Poanta: loša komunikacija i prenošenje od vrha postavljenih vrlo jasnih pitanja, dovodi do većeg nezadovoljstva kod zaposlenika zbog nedorečenosti i loše komunikacije.

U ovoj igri se pokazalo kako ni jedna osoba od ove četiri nije dobila odgovor na svoje pitanje te svi ostali zakinuti zbog loše komunikacije. Situacije ovog tipa nisu rijetke ni u stvarnom poslu. Događa se kako do zaposlenika dođe neka vijest koja je u pravilu loša po njih, no nađe se poneki menadžer koji ima snage i odvažnosti zaustaviti takve glasine i otvoreno reći kako ništa od toga nije istina. Takav menadžer je iskren i svjestan kako igranjem na kartu iskrenosti može dobiti ali i izgubiti. No, držeći se ovakvog pristupa on kao osoba ostaje čiste savjesti. Način na koji se nešto kaže, može biti značajniji od onoga što se kaže!<sup>173</sup>

Snaga vođe je i u činjenici kako u svakodnevnom radu s ljudima treba manje vjerovati i davati težinu prijateljima a veću učenju od neprijatelja<sup>174</sup> i što ne treba činiti kako to neprijatelji čine.

## **5.2. Osobna pobjeda**

Menadžer koji je shvatio važnost i korisnost treninga već je dobio prvu bitku – a to je ona sa samim sobom. Lako je reći gdje želim stići, no, još je važnija točka polazišta. Kada je jasno gdje sam sada, onda je jednostavnije odabrati cilj i putanju do željenog cilja.

Menadžer može uz više ili manje muke prihvatiti trening kao metodu. Neki sigurno i zbog nerazumijevanja pojma treninga odbijaju isti, a neki baš zato što razumiju odbijaju. Strah od otkrivanja pred trenerom, pa možda i razotkrivanja sigurno nije lako i jednostavno. Mogu proći godine prije nego menadžer shvati kako trening može biti koristan, stoga je velika pobjeda ukoliko osoba dođe do tog zaključka. Popper i Lipshitz treniranje određuju kao proces nastajanja kulture razvoja, atmosfere učenja i tako dalje.<sup>175</sup> Nadalje Popper i Lipshitz govore o tome, da dobre trenere označava predanost njihovom zvanju, afinitetu prema svojem poslu, velika želja k izvrsnosti, da znaju svoje ideje i mišljenja jednostavno izložiti i da pokušaju što češće davati pozitivne povratne informacije. Samosvijest, samokritika i samokontrola su u procesu od iznimne važnosti. Ako osoba ima ove tri karakteristike može uspješno nadograđivati

---

<sup>173</sup> Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć*, Zagreb: Privredni vjesnik, str. 28.

<sup>174</sup> Green, R. (2000). *The 48 Laws of Power*, New York USA: Penguin Group, str. 8.

<sup>175</sup> Popper, M., Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), str. 15-18.

sebe kao menadžera. Borba sa samim sobom je vrlo zahtjevna, prestati lagati samog sebe je prvi i jedini korak koji će dovesti do uspjeha.

Poznato je kako je iznimno teško mijenjati samoga sebe, jer se svima čini kako su u redu i da je potrebno druge mijenjati. Promjene su zahtjevan proces kroz koji svatko od prolazi, bilo u privatnom bilo u poslovnom životu. Kako uopće osobu menadžera navesti na razmišljanje kako mu je potrebna promjena samoga sebe u nekim segmentima? Ukoliko banka u sklopu dodatne edukacije menadžmenta ima u programu trening, to može bit dobar poticaj. Ako ga nema, za menadžera je to dodatni izazov, pronaći drugi način ili trening izvan banke. Istinsko vodstvo, izgradnja povjerenja među ljudima, stvaranje sljedbenika za poticanje promjena, zahtijeva vrijeme i ne može se požuriti.<sup>176</sup>

Ne treba se nužno mijenjati osoba, već se može određenim korekcijama u ponašanju, pristupu poslu i kolegama dogoditi bitna pozitivna promjena. U situacijama kada menadžer agresivnim ponašanjem, stavom tijela i načinom komunikacije kritizira rad zaposlenika, u većini slučajeva to kod zaposlenika uzrokuje otpor prema poslu, strah od menadžera i demotivaciju. Menadžer koji ima ovakav pristup pripada osobama koje bi nužno trebale poraditi na sebi. Zaposlenici bi trebali reagirati na ovakvo ponašanje, objasniti što ih smeta, te tako blokirati daljnje ponašanje. Ovo je izazov i za menadžera i za zaposlenike. Menadžer dobiva povratnu informaciju o svojoj reakciji, a zaposlenici priliku da iniciraju promjenu. Menadžer koji će nad ovime razmisliti i nešto poduzeti je veliki pobjednik nad samim sobom.

Stare navike mogu biti zamijenjene novim obrascima, mogu se obrisati i nadomjestiti novima. Ne treba robovati navikama. Prvi korak je bio najznačajniji a on je sam po sebi mijenjao daljnji tijek promjena u životnom ponašanju. Ako se poduzeće fokusira na promjene navika mogu se dogoditi velike promjene a isto tako je i sa menadžerima unutar poduzeća. Ukoliko žele promijeniti navike to je moguće, ali ako ne žele onda promjene nisu izgledne.<sup>177</sup> Zaposlenici koji su izvrgnuti agresivnim reakcijama kroz govor tijela i povišeni glas, podvrgnuti su vrsti torture koja nije zdrava za njih same i cjelokupnu radnu okolinu. Ima slučajeva kada se

---

<sup>176</sup> Garner, J. (2020). *Be Brilliant - How to lead a life of influence*, Melbourne: Wiley, str. 191

<sup>177</sup> Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We do in Life and Business*, New York: Random House Trade Paperbacks, str. 2.

menadžer okomi samo na jednu osobu, koja je najčešće najslabija ili najosjetljivija u timu, te kroz nju i agresiju nad njom, i drugima želi pokazati svoju "snagu".

Ovakva ponašanja se događaju povremeno, selektivno i neočekivano. To nije najčešće redovan obrazac, već posljedica nekog događaja koji je bio okidač. Menadžer koji se ovako ponaša pokazuje manjak emocionalne inteligencije i višak frustracije koju nije u stanju kontrolirati.

Menadžer koji s druge strane, prijateljski da kritiku na tijek posla i izvršenja zadatka, te ponudi svoju pomoć i objašnjenje zašto je nešto krenulo krivo, dobiva pozitivnu povratnu informaciju od zaposlenika, tim dobiva novu snagu, te nakon razjašnjavanja situacije ide dalje s većim žarom i motivom. Kontrola situacije od strane menadžera je ovdje vrlo važna, jer on svojim autoritetom i detektiranjem pravog problema, može pomoći najslabijoj karici u lancu i doprinijeti da se u trenutku svlada naizgled nesavladiva prepreka.

Menadžer se ne rađa sa svim znanjima koja su potrebna tijekom rada, već se gradi i uči od drugih oko sebe. Ukoliko je spreman usvajati nova, možda njemu do tada neprihvatljiva stajališta vezana uz način komuniciranja, to je pobjeda nad samim sobom.

Menadžer koji misli da je rođen za menadžera, najčešće upravo nije. Menadžer koji smatra da ima sva znanja potrebna za menadžera, najčešće treba još puno učiti kako bi ti postigao. Menadžer koji duboko u svom srcu zna kako treba stalno učiti, kako ne postoji kraj dodatnim znanjima i vještinama, sigurno opreznije pristupa komunikaciji u složenim situacijama. Njegov odnos i ponašanje prema van treba biti usklađeno s njegovim stanjem duha. Samo osobe koje se i ponašaju u skladu sa stanjem srca i duha, to čine iskreno. Iskreno vodstvo uključuje širok skup ponašanja, što uključuje istinitost na odgovarajuće načine.<sup>178</sup> Ova situacija podsjeća na reakcije djece na tete u jaslicama. Djeca osjećaju, tko ih iskreno tješi, a tko to čini samo zbog opisa posla. Djeca tako kod kuće komuniciraju kako jednu tetu vole više a drugu manje ili ju uopće ne vole. Vidimo kako od najranije dječje dobi, osjećamo iskrenost u nečijem ponašanju. Roditelj se često pita što je uzrok takve djetetove reakcije, i tek kada se opustimo i pustimo srcu prosudbu, shvatimo što se događa. Ako iskustvo podijelimo s drugim roditeljima, shvatimo

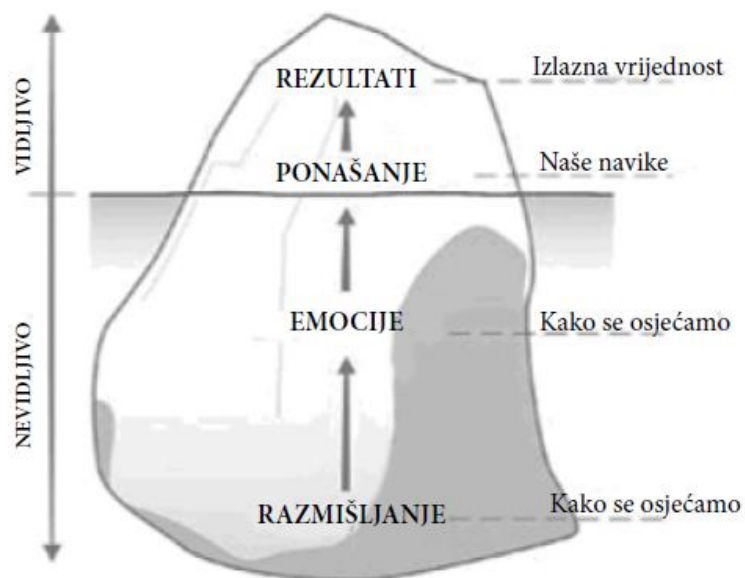
---

<sup>178</sup>Northouse P. G. (2018). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, California: Sage Publications, str. 442

kako djeca iznenađujuće isto reagiraju na svaku tetu. Iskrenost i gluma se osjećaju i ne mogu se sakriti dugoročno.

Menadžeri koji se silno trude biti ljubazni, fini, pristojni, a to čine kruto i neiskreno, govor tijela ih izdaje, to ne mogu činiti dugo. Radno vrijeme je obično od 8:30 do 16:30, te u tom vremenu spomenuti menadžer može najviše pola sata do sat glumiti ovakvo ponašanje. Ono mu je naporno i iscrpljujuće. Preostalo vrijeme, ne uspijeva kontrolirati frustraciju i ponaša se u potpunoj suprotnosti sa onim odglumljenim ponašanjem. Ovo je zbunjujuće za zaposlenike, oni se pitaju što se događa, a često se i nađe osoba koja smatra kako je baš ona uzrok ovakvoj reakciji menadžera. Iskrenosti nema, situacija se još zakomplicira, jer zaposlenici ovako (ne)raspoloženog menadžera sigurno neće ništa pitati. Što dalje od takve osobe, tim bolje, i radni dan će proći. Na slici 9. usporedba je prethodno opisanog sa santom leda.

Slika 9. Santa leda



Izvor: Rock, D. (2007): *Quiet leadership*, New York: Harper Collins Publishers.

Roditelji su nas prekoravali zbog prljave sobe, ali čini se da nikad nisu zamjećivali kad je sve bilo čistije nego obično. Roditelji su nam mislili dobro i bili su sigurni da će nas njihovi prijekori navesti da se popravimo. Ali stalno podsjećanje na to da pravimo nered, da smo djetinjasti ili suviše bučni, dovelo je – ako uopće i jest – do male trajne promjene u našem ponašanju. Usvojivši kritički pristup svojih roditelja, mi sad postupamo na isti način.<sup>179</sup>

<sup>179</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 76.



### 5.3 Javna pobjeda

Razvijanjem dobrih međuljudskih odnosa na radu, rutinski će se poslovi odvijati glatko, a produktivnost i kvaliteta će rasti.<sup>180</sup> Početi i završiti na vrijeme, govoriti istinu, pokušati nešto drugačije<sup>181</sup> mogući su načini koje možemo primjenjivati kao pravilo za početak radnog tjedna.

Menadžer koji na pozitivan i iskren način vodi svoj tim, poznat je u široj zajednici. Ljudi traže posao u takvom timu, poželjan su skup s kojim svi vole surađivati. Prije nekoliko godina radeći na jednom projektu vezanom uz organiziranje naplate od neurednih dužnika, projektni menadžer je nakon tri mjeseca trajanja projekta rekao kako mu već godinama nije bio ovakav "gušt" raditi projekt. Usponi i padovi, kao očekivani dio projekta bili su toliko normalni, članovi projektnog tima su uz više ili manje truda uspijevali prebroditi svaki naizgled nerješiv problem. Projektni tim se sretnom okolnošću sastojao od ljudi koji su imali jasan cilj, prihvatljivo raspoređene dužnosti i veliku želju da isto ostvare.

Menadžeri koji treningom unaprijede svoje ponašanje i pristup ljudima i poslu, na najboljem su putu za potpuno "ispunjenje". Menadžeri koji imaju obitelj koju čine supružnici i djeca, mogu unaprijediti i odnose među svojim zaposlenicima. Naučeno na treningu može se i mora proslijediti dalje. Uvijek će biti prilike za povrat duga treneru i tako će se duh treninga širiti dalje.<sup>182</sup>

Menadžeri koji nemaju obitelj u smislu supružnika i djece, imaju prijatelje i roditelje i imaju više modela ponašanja za usporedbu. S njima mogu podijeliti unapređenje samoga sebe ukoliko isto žele ili tome teže. Menadžeri koji misle kako imaju privatni život, koji se sastoji od navedenih obrazaca, a postoji neki nesklad u odnosima, mogu taj nesklad donijeti i na posao. Ukoliko se radi o osobama koje žele sakriti situaciju kod kuće, teže im je to sakriti i ponašati se kao da je sve u redu. Isto iziskuje veliki napor menadžera. Ovdje se može vidjeti iskrenost na djelu.

---

<sup>180</sup> Ibid, str. 60.

<sup>181</sup> Cotrell, D. (2002). *Monday Morning Leadership*, Dallas: CornerStone Leadership Institute.

<sup>182</sup> Ibid

Ukoliko menadžer ima u jednom ili više zaposlenika osobu od povjerenja, kojoj može povjeriti probleme kod kuće, sigurno će lakše prebroditi radni dan. Menadžer koji nema osobu s kojom može podijeliti problem na poslu ili izvan njega, je u problemu koji ga dodatno iscrpljuje. Pitanje je vremena kada će eksplodirati i sve izaći van. Najčešće je to neka problematična situacija koju menadžer nije u stanju kontrolirati, a zaposlenici ne znaju kako dalje. Trening može biti izvrsna metoda samopomoći.

Menadžeri se izmjenjuju na hijerarhijskoj ljestvici, mijenjaju odjele i razine. Često nije riječ samo o tome da ćete vi dobiti novog šefa, nego i o tome da ćete sami postati novi šef. Jednako kao što trebate razvijati produktivne odnose sa svojim novim šefom, tako i oni trebaju uspješno surađivati s vama. Zlatno pravilo prijelaza glasi otprilike da je potrebno pomoći drugome u prijelazu onako kako bi volio da on tebi pomogne. Nadalje, od loših šefova nastojite učiti jednako kao i od dobrih. Nedvojbeno ćete jednom u svojoj karijeri naići na ne tako savršenog šefa. Začudno veliki broj menadžera kaže kako su više naučili od svojih loših šefova nego od dobrih. Loši šefovi natjeraju na razmišljanje o njihovom negativnom utjecaju. Trpite li pod lošim šefom, pokušajte otkriti o čemu on ili ona griješe i kako se ponašaju dobri šefovi a potom te spoznaje primijenite na sebi.<sup>183</sup>

Sve razine ljudi u smislu zajednice u kojoj žive i kreću se, osjetit će tu moć pozitivnog mišljenja. Zaboravlja se da ljudi trebaju pozitivan poticaj – zapravo mi napredujemo zbog njega. Pomanjkanje pozitivne povratne informacije i priznanja izravno utječe na kvalitetu rada vaših zaposlenika. Ništa ne boli više nego ignoriranje. To je najteža uvreda. Uspješni rukovoditelji obavještavaju o svemu svoje ljude – ne samo o tome kako oni rade već i o trenutačnim projektima. Budućim aktivnostima i upravljanju poslovnim subjektom. Najmudrija je politika ponuditi svojim radnicima sve informacije koje bi ih mogle zanimati. Skrivanje detalja samo pobuđuje sumnje, nepovjerenje i glasine. Obavještavajte ih tako dobro da glasine nemaju nikakvih izgleda. Zapravo svaki zaposlenik (uključujući i vas) želi napraviti solidan posao za svog šefa. Uskraćivanje povratne informacije sve dok nešto ne bude kako treba, šteti vašem odnosu s vašim namještenicima. Emocije se uzburkaju, temperatura raste, ego je povrijeđen pa to uzrokuje opadanje produktivnosti i povjerenja zaposlenika.

---

<sup>183</sup> Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 117.

Taktike rukovođenja u kriznim situacijama često uzrokuju mnoge fizičke, mentalne i emocionalne bolesti koje su povezane sa stresom. Nema opravdanja za to. Izbjegavajte takvu tragediju vezanu za rukovođenje tako što ćete se potruditi redovito razgovarati o zahtjevima, očekivanjima i vrednovanju obavljenog posla.<sup>184</sup>

Osoba koje je trener dobiva svakim novim treningom novu vrijednost. To je treneru ispunjenje koje mu daje inspiraciju da bude još bolji. To je vrsta sreće koja se ne može kupiti novcem, a ona stvara zahvalnost i radost koja dolazi iz osjećaja kako je ostvaren cilj za treniranog ako mu se život upotpunio na nov način. Trener se stoga mora stalno pripremati, rasti i razvijati se.<sup>185</sup>

## **5.4 Održavanje kvalitete**

Zlatno geslo, koje potvrđuje vjerodostojnost i uspješnost menadžera kojem je stalo do onoga što i kako radi je da, obuhvaća sklad misli, osjećaja, i djela.<sup>186</sup> Neke stvari koje se jednom dobro učine nisu dovoljne za cijeli život. Ako je ponavljanje mudrost, što je onda tek učenje i unapređivanje samoga sebe. Događa se na primjer kupovina novih zavjesa u stanu. Sve dok nam ne zatrebaju, nismo zainteresirani pregledavati prospekte, trgovine, internet. Ali kada nam zatrebaju poduzimamo sve da bismo zadovoljili svoju želju za zamišljenom promjenom. Potreba za novom zavjesom može doći od nas samih, zbog promjene, oštećenja starih, promjene trendova, susjedine ljepše i nove. Ima sigurno velik broj razloga koji dovode do toga. Promjenom zavjesa nije stvar gotova. Kako bi one godinama ostale lijepe i njegovane, potreban je trud u održavanju. Ako se pristup primijeni na novi automobil dolazi se do istog zaključka. Održavanje nakon kupovine je nužno. Menadžer koji je uspješno obavio trening na samome sebi, sada je na početku pravoga puta. Posao menadžera neka bude briga o njegovim ljudima, a ljudi će brinuti o vašem poslu. Primanje pohvale je osnovna ljudska potreba. Mi smo sretni zbog toga i živimo za to. Oni koji tvrde da ih priznaje ili pohvala ne zanima ili nisu normalni ili sami sebe zavaravaju.<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 75.

<sup>185</sup> Canfield, J., Chee. P. (2012). *Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible*. [online]. Dostupno na: <http://www.amazon.com/Coaching-Breakthrough-Success-Techniques-Impossible-ebook/> [1. prosinca 2019.]

<sup>186</sup> Srića, V. (2009). *Život kao igra*, Zagreb: Algoritam.

<sup>187</sup> Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 88.

Postoji snažna potreba za njegovanjem zdravog poštovanja i razumijevanja vaših ljudi. Rukovoditelji moraju u svojim radnicima vidjeti sposobna i osjećajna ljudska bića koja pridonose napretku poduzeća, a ne strojeve za proizvodnju. Rukovoditelj koji je prepoznao izvornu vrijednost svojih namještenika može stvoriti ozračje u kojem je moguće i vjerojatno postići izvanredne rezultate.

Svaki čovjek posjeduje neki izniman dar. Sjajni rukovoditelji prepoznaju dar svakog svog namještenika i zatim ga pažljivo njeguju i razvijaju kako bi ga mogli najbolje iskoristiti. Ne morate se brinuti, pohvala je obično dobrodošla za uši umorne od vapaja i buke života!<sup>188</sup> Provjera kako stoje stvari, u kojem se smjeru kreću odnosi između djelatnika i menadžera mogu se vrlo učinkovito provjeriti upitnikom čiji će rezultati pokazati što djelatnici doista žele. Poznato je deset sastavnica<sup>189</sup> koje se koriste za određivanje želja koje su zaposlenicima doista važne. Uspoređuju se odgovori kako su djelatnici i menadžeri rangirali tri njima najvažnije.

Deset elemenata za rangiranje:

1. Povoljni uvjeti rada,
2. Odnos rukovodstva radnicima,
3. Sigurnost zaposlenja,
4. Razumijevanje osobnih problema,
5. Zanimljiv, izazovan posao,
6. Pravedna plaća,
7. Mogućnost napredovanja,
8. Primjerena discipline,
9. Priznanje za dobro obavljen posao,
10. Osjećaj da sam "u tijeku" ciljeva i smjernica organizacije ("da pripadam organizaciji").

Rezultati će otkriti u kojem smjeru treba dalje ići, a jedna od mogućnosti je trening za menadžere. Na radnom mjestu i menadžeri i zaposlenici odgovorni su za posao kojeg obavljaju. Zaposlenici imaju određena prava kao što su: pravo na rad, informiranje, određeno vrijeme rada, pravno na slobodu; stoga ih menadžeri moraju poštivati.

---

<sup>188</sup> Ibid, str. 128.

<sup>189</sup> Ibid., str. 72.

Ova su prava ljudska prava i imaju ih sva ljudska bića samim tim što su ljudska bića, dakle bez obzira na spol, dobi ili nacionalnost.<sup>190</sup> Kada se zaposlenici iskreno propitaju kako zapravo troše vrijeme i energiju na poslu jasnije mogu vidjeti kako mogu biti produktivniji i manje pod stresom.<sup>191</sup> Tjedni ili mjesečni zajednički razgovori s uvođenjem igre ili radionice gdje se popunjava na listu papira opis poslova i zadataka i sastavlja lista istih, može doprinijeti boljem pogledu na situaciju i moguće napretke.

---

<sup>190</sup> Trcol, K. (2001). *Etika u menadžmentu: odnosi poslodavca i zaposlenika*, Slobodno poduzetništvo, 8 (19/20), str. 225.

<sup>191</sup> Deming, K. V. (2004). *The Big Book of Leadership Games*, New York US: McGraw-Hill, str. 3.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju istražene literature, jasno se može zaključiti da je vodstvo poseban dio funkcije vođenja u organizacijama, a može se percipirati kao sposobnost utjecaja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa da bi postigli željene ciljeve. Svaki proces vodstva se može na različite načine i sa različitim karakteristikama odvijati i realizirati u organizacijama. Svaki stil vodstva u organizacijama je obilježen sa interakcijom i komunikacijom između rukovoditelja na jednoj strani i zaposlenika na drugoj strani. Zaposlenici u svakoj organizaciji predstavljaju ključan faktor razvoja poduzeća, te su zaposlenici izvor svih konkurentskih i kompetitivnih snaga koje organizacijama osiguravaju poslovnu uspješnost ali i prednost na tržištu. Često se vodstvo poistovjećuje s izrazom vođenje. Vođenje je menadžerska funkcija, a vodstvo je proces vođenja. Vođenje pomaže ljudima da shvate da su oni sposobni zadovoljiti vlastite potrebe na temelju svoga rada, čime koriste ljudske potencijale i doprinose svim ciljevima organizacije u kojoj rade. Svako suvremeno shvaćanje dobrog vodstva u prvi plan ističe interes za ljudski potencijal, jer je svaki ljudski potencijal ono specifično što pridonosi kvaliteti postignuća u svim područjima ljudskog rada.

U suvremenom vodstvu glavne karakteristike su dobar vođa, odgovorno poslovanje, dobra i kvalitetna komunikacija te motivacija i uspješan *coaching*. Biti menadžer ne podrazumijeva biti vođa. Prodrijeti dublje i smislenije u odnose s ljudima je jedan od razloga za treniranje. Treningom kao metodom mogu se unaprijediti na svim razinama poslovnog i osobnog razvoja. Menadžer koji teži biti vođa ili ne teži, ali to treba biti, uloga je života u poslovnom okruženju. Ocjenjivanje je dio procesa u kojem se utvrđuje kome je i kakav trening potreban. Pristup treningu na otvoren način donijet će dodatnu vrijednost svakoj osobi menadžeru. Sinergija svih kvaliteta specijalističkih znanja sa dobrim odnosom prema timu donosi pobjedu na osobnoj i kolektivnoj razini. Ovakav pristup odgovorit će zahtjevu i izazovima modernog vremena u dijelu međuljudskih odnosa u bankarskom sektoru.

Danas je sve više banaka koje vide važnost treninga te ga uvode u svoju korporativnu kulturu. Otvorenost za promjenu osobne percepcije donijet će čudo u odnosima s ljudima i na poslu i u privatnom životu. S druge strane, nespremnost na promjene ostavit će menadžera u poziciji u kojoj je i bio, bez dodane vrijednosti za sebe i druge. Takvima trening neće pomoći.

Trening će pridonijeti kvaliteti odnosa u dijelu komunikacije, potvrditi vjerodostojnost menadžera i olakšati put do ostvarenja zadanih poslovnih ciljeva. Osoba se nadopunila ne samo za poslovni, već i za privatni život. Sjetiti se treba kako većina autora koji se bave vodstvom i treningom u uvodnim izlaganjima navode kako prvo treba krenuti od samoga sebe. Prvo treba znati voditi samog sebe da bi bio spreman za pripreme vođenja drugih.

Srednji menadžment je najbrojnija populacija u većini poslovnih organizacija. Gledano danas u bankarstvu, razina srednjeg menadžmenta je ona uloga koja osobu stavlja u poziciju u "sredini sendviča". Uvijek se nalazi između onih ispod sebe i onih iznad sebe. Kvaliteta sendviča u velikoj mjeri upravo ovisi o tom "srednjem" sadržaju.

Srednji ili taktički menadžment čine menadžeri koji upravljaju operativnim menadžerima. Oni obično moraju osigurati da menadžeri prve linije rade u skladu sa poslovnim ciljevima i politikama poslovnog subjekta. Oni dugoročne ciljeve i strategije pretvaraju u operativne zadatke i posreduju između vizija vrhovnog menadžmenta i operativne realnosti. Velik dio njihovog posla je upravo komunikacija: prenošenje očekivanja vrhovnog menadžmenta i izvješćivanje vrhovnog menadžmenta o tekućim rezultatima i stanju.

Međutim, u današnje vrijeme, srednji menadžment suočava se s značajnim problemima. Smatraju kako dijele sav pritisak kao i visoki menadžment, ali pri tome imaju manju mogućnost donošenja odluka ali i plaće. Kao rezultat pomanjkanja kontrole i moći odlučivanja, velika većina osjeća da se ne može u potpunosti angažirati u poslovnoj organizaciji. Ostvarivanje ciljeva dobivenih sa više razine ovisi o kvaliteti komunikacije i strategiji koja se prenosi na izvršitelje. Stoga je neobično važno voditi računa o pronalaženju pravog puta u oplemenjivanju i osnaživanju, u razvoju poslovnih vještina, učinkovitosti i u konačnici vrhunskih rezultata sa svojim timom. Timovi su uglavnom zadani, zaposlenici su tu gdje ih se zatekne, pa je zadaća menadžera koji teži biti vođa zahtjevnija i sveobuhvatnija.

Osvijestiti potrebu treninga u ovom segmentu može svakom menadžeru otvoriti nove prilike kako biti kvalitetan menadžer i kvalitetna osoba koju će zaposlenici cijeniti i slijediti, na njegovom i njihovom putu u poslovnoj učinkovitosti i uspješnosti sa adrenalinom i žarom kojim se stvara nova vrijednosti za poslovni subjekt i za sve koji u njemu rade.

Banke koje temelje svoje poslovne uspjehe na kontinuiranoj brizi o svojim ljudima, interpretiranju njihovog raspoloženja, provjerom povratnom informacijom, procjenom vodstva,

učenju i prilagodbi imaju veće šanse za poslovni uspjeh od ostalih. Izazovi koje postavlja moderno tržište, lokalno i globalno, samo mogu biti poticaj dobrima da budu još bolji, a u tome im može pomoći trening svih razina menadžera, a osobito onih koji operativno rade s najviše djelatnika ispod i iznad sebe.

Potencijal osobe menadžera je ponekad duboko skriven i treba ga izvući na površinu, a ponekad je već vani, ali ga treba izglancati i dati mu fini završni dodir. Tako ide put ka menadžeru vođi koji će imati dostojne sljedbenike u svima s kojima surađuje do ostvarenja zajedničkih ciljeva za banku u kojoj rade. Menadžer kojem je stalo do ljudi, imat će na umu kako kroz stvaranje i održavanje povjerenja među zaposlenicima i sam sebe osnažuje. Razbijanje komunikacijskih barijera će povećati suradnju, donijeti pozitivnu klimu na radnom mjestu, što će pridonijeti poticanju veće produktivnosti i želje za ostvarenjem zajedničkog cilja. Tako će moći izgrađivati uspješan tim koji će od skupine ljudi postati ekipa za postizanje uspjeha.

U okolini poslovnog subjekta komunikacijski trening može donijeti neslućeno puno pogodnosti. Kratkoročno se njihov učinak možda neće odmah vidjeti, ali s vremenom će se početi razlikovati od drugih poslovnih subjekata koji na njega nisu željeli „gubiti vrijeme“. Treningom menadžer može umanjiti nelagodu i osigurati si da je, kao vođa tima, uistinu i odabrao ono najbolje za svoj tim. Komunikacijski trening omogućuje razvijanje sposobnosti aktivnog slušača, vrjednovanje stavova i prijedloga suradnika prema načelu snage argumenata i korisnosti.

Asertivnost, argumentacija, demokracija i korisnost, postulati su koji na svojim ramenima nose smisao treninga komunikacijskih vještina. Pogodnostima koje pruža trening, menadžer će kao dobar komunikator, s vremenom i kroz kontinuirano održavanje postignute kvalitete u vodstvu postići sinergiju u svom timu.



## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Anić, V., Goldstein, I. (1999) *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Novi liber.
2. Baračkaj, Z. (2010). *Dileme donositelja poslovnih odluka*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
3. Baselski odbor za nadzor banaka (2014). Corporate governance principles for banks. [online]. Dostupno na: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm> [15. rujna, 2020.], str. 15
4. Beattie., M. (2010). Educational Leadership: Modelin, mentoring, making and re-makin a learning community, *European Journal of Teacher education*, 25(2-3): 199-221.
5. Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo - leadership*, Zagreb: Sinergija.
6. Bebek, B. (2005) *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija.
7. Bradberry, T., Greaves, J. (2009) *Emotional Intelligence 2.0*, San Diego: Talent Smart.
8. Brounstein, M. (2007). Coaching & Mentoring for Dummies. [online]. Dostupno na: [http://www.amazon.com/Coaching-Mentoring-Dummies-MartBrounstein/dp/0764552236/ref=sr\\_1\\_9?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-9&keywords=coaching](http://www.amazon.com/Coaching-Mentoring-Dummies-MartBrounstein/dp/0764552236/ref=sr_1_9?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-9&keywords=coaching) [17. rujna 2019.]
9. Browning, J. (2014) Life Coaching: Box Set! (Life Coaching, Teaching, Leadership, Mentoring & Coaching). [online]. Dostupno na: [http://www.amazon.com/Life-Coaching-Teaching-Leadership-Mentoring-ebook/dp/B00QJDS162/ref=sr\\_1\\_7?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-7&keywords=coaching#reader\\_B00QJDS162](http://www.amazon.com/Life-Coaching-Teaching-Leadership-Mentoring-ebook/dp/B00QJDS162/ref=sr_1_7?s=books&ie=UTF8&qid=1435675515&sr=1-7&keywords=coaching#reader_B00QJDS162) [10. rujna 2019.]
10. Buble, M. (2009) *Menadžment*, 2. izd. Split: Ekonomski fakultet Split.
11. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
12. Canfield, J., Chee. P. (2012) Coaching for Breakthrough Success: Proven Techniques for Making Impossible Dreams Possible. [online]. Dostupno na: <https://www.amazon.com/Coaching-Breakthrough-Success-Techniques-Impossible-ebook/dp/B00C4BDRB2> [1. prosinca 2019.]
13. Carey W., Phillippon D. J., Cummings G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review, *Journal of Leadership Studies*, 5(1): 51-69.
14. Carroll, R., Norman, T. (2014). Leadership Course: Practical Strategies To Develop Leadership Skills And Become A Great Leader That People Will Follow (Leadership, Business Management, ... Personal Development, Be a Leader). Kindle edition.
15. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Zagreb: Mate.

16. Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), str. 5-28.
17. Cordock, R. P. (2014). *Enterprise Leader – Team Development Program*, Bath: ELW Publishing.
18. Cotrell, D. (2002). *Monday Morning Leadership*, Dallas: CornerStone Leadership Institute.
19. Covey, S. R. (1998). *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb: Mozaik knjiga.
20. Davids, B., Carney B. M., Getz I. (2019). *Leadership without Ego - How to stop managing and start leading*, Switzerland: Palgrave Macmillan.
21. Deming, K. V. (2004). *The Big Book of Leadership Games*, New York: McGraw-Hill.
22. Dragojević, Z., Marković, R. (2009). Što je to coaching? *Računovodstvo i financije*, 55(1), str. 251-252.
23. Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We do in Life and Business*, New York: Random House Trade Paperbacks.
24. Europska banka za obnovu i razvoj (2012). Corporate Governance for Banks in Southeast Europe [online], Dostupno na: [www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument](http://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395238821604&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument) [15. rujna, 2020.], str. 14
25. Garner, J. (2020). *Be Brilliant - How to lead a life of influence*, Melbourne: Wiley
26. Gibbson, A. (1993). 50 More Signs of an Unhealthy Organisation, *The Coaching & Mentoring Network*, 1, str. 1.
27. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Mozaik knjiga.
28. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 405-413.
29. Grant, A. M., Curtayne, L., Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), str. 396-407.
30. Green, R. (2000). *The 48 Laws of Power*, New York: Penguin Group.
31. Green, T. (2019). Life Coaching for Women: You Empowered. [online]. Dostupno na: <https://website.informer.com/tammygreenecoaching.com> [1. studeni 2020.]
32. Horsman, J. H. (2018). *Servant-Leaders in Training Foundations of the Philosophy of Servant-Leadership*, Switzerland: Palgrave Macmillan

33. Hrvatska narodna banka (2018). Bilten o bankama, 31. [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/bilten-o-bankama> [8. lipnja 2020.]
34. Hrvatska udruga za coaching. (2018) Što je coaching? [online]. Dostupno na: <https://www.hr-coaching.hr/coaching> [1. veljače 2020.]
35. ICF. [online]. Dostupno na: <http://www.coachfederation.org/> [17. rujna 2020.]
36. Janus 360. [online]. Dostupno na: <http://janus360feedback.com/index.php/o-360> [1. prosinca 2020.]
37. Kellerman, B. (2006). *Loše vodstvo; Što je to, kako nastaje i zašto je važno*, Zagreb: Naklada Zadro.
38. Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandal, P., Withworth, L. (2011) *Co-active Coaching Changing Business Transforming Lives*, Boston & London: Nicholas Brealey Publishing.
39. Koontz, H., O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Toronto: McGraw-Hill.
40. Laird, A. D., Laird, C. E. (1966). *Prosuđivanje ljudi*, Zagreb: Panorama Zagreb.
41. Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć*, Zagreb: Privredni vjesnik.
42. Lussier, R. N, Hendon J. R. (2019). *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*, California, Sage Publications.
43. Mann, B. (2020). *Change Leadership - How to lead people through change*, London, New York: Clink Street.
44. Martin, V. (2006). *Managing projects in human resources, training and development*, London – Kogan Page.
45. Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*, New York: Center Street.
46. McKinley, F. (2014). *How to Lead Unwilling Followers: Strategies to Overcome Resistance*, New York: Amazon Media.
47. Motekaitis, K., Woodward, M, Our relationship with the word „power“ [online]. Dostupno na <https://howshereallydoesit.com/podcast/our-relationship-with-the-word-power> [1. studeni 2020.]
48. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo*, Zagreb: Biblioteka "Gospodarska misao"
49. Northouse P. G. (2019.) *Leadership Theory and Practice*, California: Sage publications

50. Offermann L. R., Hellmann P. S. (1997). National Values in Action, *Culture's Consequences for Leadership Behavior*, 28(3), str. 342-351.
51. Palčić Penca, M. (2018). Korištenje vještine coachinga za bolje poučavanje i obrazovne rezultate. *Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja*, 64(1), str. 19-28.
52. Peale, N. V. (1996). *Moć pozitivnog mišljenja*, Zagreb: Barka.
53. Peter G. (2018) Northouse-Introduction to Leadership: Concepts and Practice, California: Sage publications.
54. Pierce, J. L., Newstrom, J. (2008). *Leaders & the Leadership Process*, New York: McGraw-Hill.
55. Piotrowski, A. (2018). Translating training into leadership the reasons psychologists make effective leaders, New York: Momentum Press.
56. Platon, (2004). *Država*, Zagreb: Naklada Juričić.
57. Popper, M., Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), str. 15-18.
58. Privredna banka Zagreb (2019). Korporativne vrijednosti [online]. Dostupno na: <https://www.pbz.hr/hr/main-menu/korporativne-vrijednosti> [1. prosinca 2020.]
59. Profiles International. What is 360-degree feedback? [online]. Dostupno na: <https://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp> [11. siječnja 2020.]
60. Raiffeisen bank (2018). Etički kodeks. [online]. Dostupno na: <https://www.rba.hr/wps/public-web/eticki-kodeks> [1. prosinca 2020.]
61. Rajko, Lj. (1999). Moralni menadžment, *EGE*, 7(2), str. 142-143.
62. Rock, D. (2007). *Quiet Leadership*, New York: Harper Collins Publishers.
63. Rogers, J. (2012). *Coaching Skills: A Handbook*. Kindle edition.
64. Seligmana, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology, *Australian Psychologist*, 42(4), str. 266-267.
65. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
66. Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Actions*, New York: Penguin Group.
67. Singer, M. A. (2010). Supercoach: 10 Secrets to Transform Anyone's Life. [online]. Dostupno na: <https://www.amazon.com/Supercoach-Secrets-Transform-Anyones->

[Anniversary-](#)

[ebook/dp/B07K3LSJ2M/ref=sr\\_1\\_1?keywords=10+Secrets+to+Transform+Anyone%27s+Life&qid=1578079181&s=digital-text&sr=1-1](#) [1. prosinca 2019.]

68. Sokolosky, V. (2004). *Monday Morning Leadership for Woman*, Dallas: Corner Stone Leadership Institute.
69. Sorting Out Coaching vs. Mentoring vs. Training by Fred Schuneman [online]. Dostupno na: <http://www.invistaperforms.org/sorting-coaching-vs-mentoring-vs-training/> [1. veljače 2020.]
70. Srića, V. (2009). *Život kao igra*, Zagreb: Algoritam.
71. Stober, D. R. (2008). Making it stick: coaching as a tool for organizational change, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), str. 71-80.
72. Stoltzfus, T. (2013). *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*. Kindle edition.
73. Stone, F. (2002). *Coaching and mentoring*, Oxford: Capstone Publishing.
74. Sveučilište u Zadru (2018) Metode znanstvenih istraživanja. [online]. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf) [6. studeni 2020.]
75. Trcol, K. (2001). Etika u menadžmentu: odnosi poslodavca i zaposlenika, *Slobodno poduzetništvo*, 8 (19/20), str. 225.
76. Turner, C. (2003). *Vodjenjem do uspjeha*, Zagreb: Mozaik knjiga.
77. Twentier, J. D. (2009). *Pozitivna snaga pohvale*, Zagreb: Mozaik knjiga.
78. van Kessel, L. (2007). Coaching, A Field for Professional Supervisors? *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), str. 387-432.
79. Watkins, M. (2007). *Prvih 90 dana*, Zagreb: Mozaik knjiga.
80. Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
81. Williams, D. (2015). *Leadership 23 ways to become a better leader*, Seattle: Amazon Media.
82. Willink J. (2020). *Leadership Strategy and Tactics Field Manual*, : New York: St. Martin`s Press.
83. Wilson, J.P, (2004). *Human Resource Development Learning & Training for individuals & Organizations*, London: Kogan Page
84. Wooden, J., Jamison, S. (2009). *Wooden on Leadership*, New York: McGraw-Hill

## POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

### Popis tablica

Tablica 1. Hijerarhijska ljestvica i procijenjen broj zaposlenih po razinama .....	6
Tablica 2. Razvojni put menadžmenta .....	11
Tablica 3. Usporedba coachinga, mentoringa i treninga .....	33
Tablica 4 Odgovor ispitanih na anketni upitnik – zadovoljstvo zaposlenika svojim nadređenim .....	36
Tablica 5 Odgovori ispitanih na anketni upitnik – zadovoljstvo nadređenog.....	36

### Popis slika

Slika 1. Poslovna etika .....	14
Slika 2. Osobine vođe.....	16
Slika 3. Duh treninga.....	31
Slika 4. Povratna informacija procjenjivača.....	40
Slika 5. Model rasta.....	43
Slika 6. Maslowljeva piramida ljudskih potreba .....	49
Slika 7. Piramida uspjeha prema treneru Woodenu .....	56
Slika 8. Paradigma sedam navika.....	59
Slika 9. Santa leda .....	64

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

Vođenje i vodstvo vrlo je važan segment poslovanja u poslovnoj organizaciji, kroz njih se odvija cijela organizacijska struktura poduzeća i oni su zaslužni za kvalitetan način poslovanja, dobar ljudski potencijal te pravodobno rješavanje svih zadataka u dobrom timskom radu i dobroj suradnji sa partnerima. Vođenje se iščitava kroz slaganje ljudi u timove te vođenje tima dok se vodstvo očituje kroz utjecaj na ljude kako bi se stvorila bolja atmosfera tj. bolja suradnja i kvalitetan timski rad. Cilj vođenja i vodstva je da utječu na ljude, da ih sklope u kvalitetne „ekipe“ koje će poletno, veselo i sa svim snagama što bolje odraditi svoj posao i na što bolji način „prezentirati“ poslovnu organizaciju. Situacije se mijenjaju, te određeni stil vođenja, koji se pokazao dostatan u prijašnjoj situaciji možda neće biti prigodan za novu, sljedeću situaciju. Idealni vođa bi znao prepoznati kako u kojoj situaciji pristupiti problemu, podređenima, te znao kako se postaviti i kako riješiti problem. Jer nisu svi problemi iste prirode, nije svaka situacija ista. Stoga je prihvaćanje treninga kao načina unapređenja menadžera neophodno.

**Ključne riječi:** trening, vodstvo, banka

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

Leadership and leading is a very important business segment in a business organization, through which the entire organizational structure of the company takes place and they are responsible for a good business, good human potential and timely resolution of all tasks in good teamwork and good cooperation with partners. Leadership is read through stacking people into teams and running the team as leadership unfolds through influencing people to create a better atmosphere, i.e. better co-operation and high-quality teamwork. The goal of leadership and leadership is to influence people, to get them into high quality "teams" that will be polite, cheerful, and with all the power to do their job better and to "present" a business organization in a better way. Situations change, and a certain style of leadership, which has proved enough in the previous situation, may not be suitable for a new, next situation. The ideal leader would know how to approach the problem, subordinates, and how to find and solve the problem. Because not all problems of the same nature, not every situation is the same. Therefore, accepting coaching as a way to improve management is necessary.

**Key words:** coaching, leadership, bank

## ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

Katarina Šušak, datum rođenja 22. 7. 1968. godine u Zagrebu. Udana, suprug Marinko, majka četvero djece (Matija, Luka, Lucija, Šimun). Svoje obrazovanje, od osnovne škole, srednje ekonomske škole te Ekonomskog fakulteta završeni u Zagrebu. Studij na smjeru Ekonomika unutarnje trgovine završen 1993. godine.. Tema diplomskog rada pod nazivom „Leasing“ iz predmeta Privredno pravo, Prvo zaposlenje u Privrednoj banci Zagreb d.d. kao kreditni referent u Sektoru poslovanja s pravnim osobama, Direkciji za trgovinu. Nakon pripravničkog dijela prelazak, unutar istog Sektora, u Direkciju za metaloprerađivačku djelatnost. Nakon toga, rad u Devizno – kreditnom sektoru Direkciji devizno – kreditnih poslova te u Sektoru kreditne kontrole – Odjel izvještavanja Uprave. 2001. godine poslovna karijera se nastavlja u Raiffaisen banci d.d. Zagreb, do danas. Kao nastavak iz prethodne tvrtke no na višoj razini, kao Viši referent koordinacije s podružnicama u Sektoru poslovanja s pravnim osobama. 2007. godine prelazak u Sektor upravljanja kreditnim rizicima za male poslovne subjekte i stanovništvo.

Kroz sve godine rada, kontinuirano ulaganje u razvoj u dijelu poslovnog engleskog (u Londonu u školi Saint George's School of English) te sudjelovanje na treninzima za kao što su:

- Djelotvorno vođenje razgovora
- Djelotvorno vođenje poslovnih pregovora
- Tehnike uspješne prezentacije
- Retoričke i trenerske vještine
- Vještine usklađivanja i vođenja
- Motivacija, nagrađivanje i upravljanje komunikacijom
- Upravljanje učinkom
- Risk reporting & Portfolio management
- Project management
- Coaching
- Razumijevanje timskog rada i razvoj tima
- Interni trener iz područja upravljanja kreditnim rizicima

Aktivno sudjelovanje kao član timova u projektima organizacije, od kojih se izdvajaju projekti: uvođenja modela za odobrenje plasmana malim poduzećima, edukacija zaposlenika prodaje – prilikom uvođenja modela za odobrenje plasmana malim poduzećima, uvođenje centralizirane naplate od malih poduzeća, automatizacija procesa re-odobravanja plasmana malim poduzećima, član tima za uspostavu Corporate akademije Raiffeisen Banke.



# PRILOG 1

## ANKETNI UPITNIK – ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA SVOJIM NADREĐENIM

Ocjena – ZAOKRUŽITI NAJBLIŽU OCJENU:

- 1 – ne zadovoljava
- 2 – zadovoljava
- 3 – dobar
- 4 – naročito dobro
- 5 – izvrsno

1. Moj me nadređeni svojim primjerom ohrabruje i potiče

1                      2                      3                      4                      5

2. Moje pretpostavljeni prihvaća moje sugestije koje dajem u cilju poboljšanja kvalitete posla

1                      2                      3                      4                      5

3. Moje pretpostavljeni potiče aktivnosti koje unapređuju timski rad

1                      2                      3                      4                      5

4. Moj pretpostavljeni potiče aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose

1                      2                      3                      4                      5

5. Moj pretpostavljeni potiče aktivnosti koje razvijaju dobru radnu klimu

1                      2                      3                      4                      5

6. Zaposlenici imaju dobre međuljudske odnose u timu/ odjelu

1                      2                      3                      4                      5

7. Uvijek sasvim precizno znam koji su moji poslovi i radni zadaci

1                      2                      3                      4                      5

8. Uvijek sasvim precizno znam na koji način to trebam obaviti

1                      2                      3                      4                      5

9. Imam dopuštenje mog pretpostavljenog da u određenim situacijama mogu donijeti odluke samostalno i po svom nahođenju

1                      2                      3                      4                      5

10. Omogućeno mi je obrazovanje putem dodatnog školovanja, pohađanja, seminara, predavanja, treninga i sl.

1                      2                      3                      4                      5

11. Zadovoljan sam svojim mjesečnim primanjima (plaćom)

1                      2                      3                      4                      5

12. Zadovoljan sam drugim naknadama kao što su prijevoz, prehrana, božićnica i sl)

1                      2                      3                      4                      5

13. Ocjena nadređenom menadžeru

1                      2                      3                      4                      5

14. Preporučam trening (coaching) svom menadžeru

NE      NIJE POTREBNO      MOŽDA      POTREBNO      OBAVEZNO

## PRILOG 2

### ANKETNI UPITNIK – ZADOVOLJSTVO NADREĐENOG

Ocjena – ZAOKRUŽITI NAJBLIŽU OCJENU:

1 – ne zadovoljava

2 – zadovoljava

3 – dobar

4 – naročito dobro

5 – izvrsno

1. Podređene svojim primjerom ohrabrujem i potičem

1                      2                      3                      4                      5

2. Prihvaćam sugestije podređenih koje daju u cilju poboljšanja kvalitete posla

1                      2                      3                      4                      5

3. Moji zaposlenici potiču aktivnosti koje unapređuju timski rad

1                      2                      3                      4                      5

4. Ja potičem aktivnosti koje unapređuju timski rad

1                      2                      3                      4                      5

5. Potičem aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose

1                      2                      3                      4                      5

6. Potičem aktivnosti koje razvijaju dobru radnu klimu

1                      2                      3                      4                      5

7. Zaposlenici imaju dobre međuljudske odnose u timu/ odjelu

1                      2                      3                      4                      5

8. Zaposlenici uvijek znaju koji su im poslovi i radni zadaci

1                      2                      3                      4                      5

9. Zaposlenicima precizno dajem naputke kako obaviti zadatak

1                      2                      3                      4                      5

10. Ocjenjujem sebe kao nadređenog

1                      2                      3                      4                      5

11. Potreban mi je trening (coaching) u srhu poboljšanja samog sebe

NE      NIJE POTREBNO      MOŽDA      POTREBNO      OBAVEZNO