



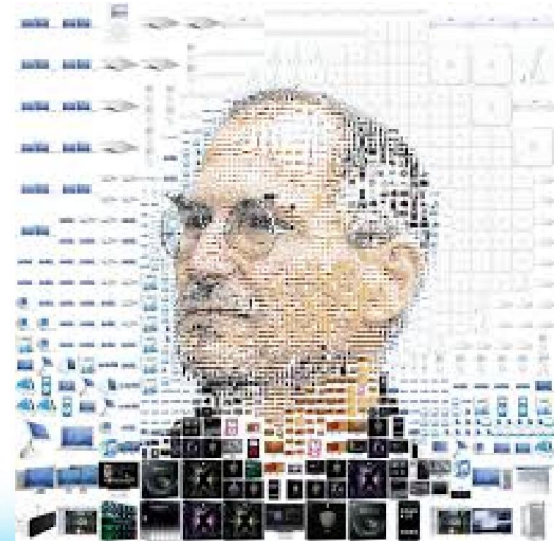
Pojam i definiranje vodstva



Prof.dr.sc. Zdenko Klepić

Vodstvo

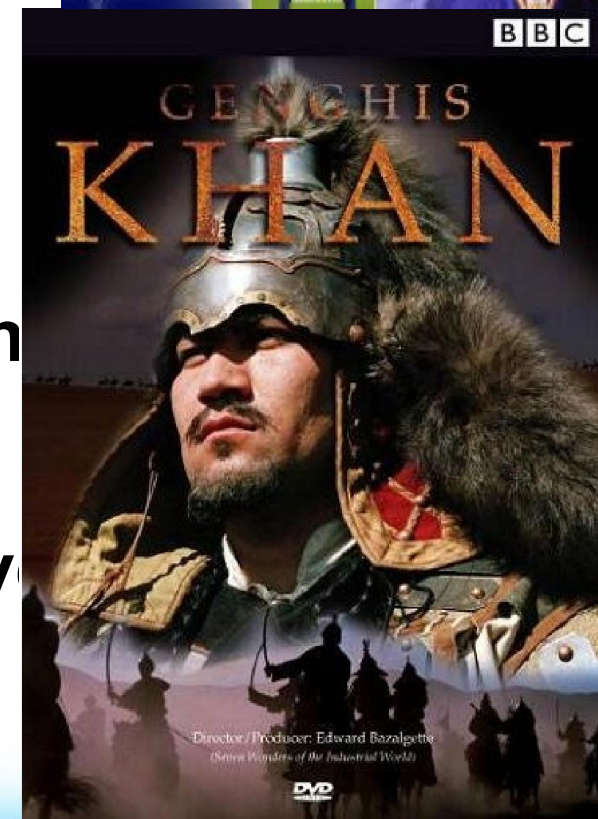
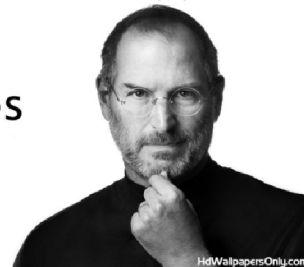
- **Vodstvo (engl. Leadership) i vođenje (engl. Leading) - već stoljećima plijene interes ljudi,**
- **kako sa praktičnog stajališta iskazivanjem interesa za razne vođe,**
 - **njihove pothvate i ostvarenje grandioznih i veličanstvenih uspjeha, te**
 - **poraze tj. neuspjehe,**
- **ali isto tako i sa teorijskog aspekta.**





“ If today were the last day of your life, would you want to do what you are about to do today? ”

Steve Jobs
1955 - 2011



- Slike povijesnih ličnosti kao što su:
- Džingis Kan, Aleksandar Veliki, Atila, Julije Cezar, Hamurabi, Artur, Washington, Napoleon, Roosevelt, Gandhi, Churchill, Mao Tse-tung, Lenjin, Staljin, Hitler, Broz, Tuđman, Ford, Agnelli, Gates, Jobs,
- koji su vodili vojske, carstva, države, bitke, revolucije, velike kompanije itd..



- **Većina povijesnih događaja je ispričana kroz priče o povijesnim vojnim, političkim, vjerskim, sindikalnim ili drugim vođama.**
- **Vodstvo je postalo poput fenomena i brojna su pitanja koja se postavljaju u svezi s vođenjem i vođama**
 - **zašto određeni pojedinci potiču jako obožavanje i posvećenost,**
 - **kako su neki od njih uspjeli izgraditi tako velika carstva,**
 - **kako su neki od njih uspjeli imati izuzetno veliki broj sljedbenika koji su voljni žrtvovati svoje živote za njih i sljedeći ih,**
 - **kako su neki od njih od neuglednih robova, farmera ili običnih radnika postali velike vođe,**
 - **kako su se neki od njih mada fizički neugledni uspjeli podići do pozicija velike moći, ili**
 - **kako su mnogi od njih od gotovo obožavanja došli do situacije da budu prezreni od svojih sljedbenika i da budu skinuti s mjesta vođe ili ubijeni**



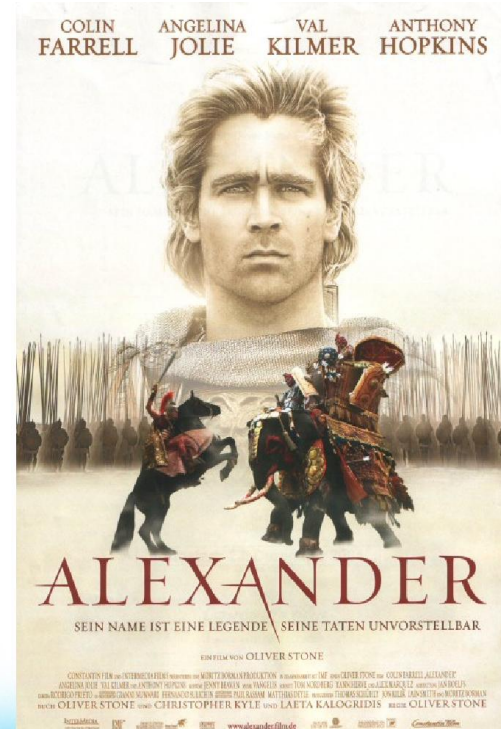


- **Ozbiljnije proučavanje vodstva počelo je sredinom prošlog stoljeća**
- **Istraživale su se osobine, mogućnosti, ponašanje, izvori moći ili aspekti situacije koji determiniraju kako dobro vođa može utjecati na sljedbenike i postići ciljeve grupe.**
- **Proučavalo se kako su neki ljudi postali vođe i koje činjenice su utjecale na to kako su se oni ponašali kao vođe.**
- **Na ove popularne i nadasve zanimljive pristupe naslonili su se ili bolje reći nadovezali su se teorijski ozbiljniji i znanstveni pristupi proučavanju vodstva.**



Problemi u definiranju

- Vođe se ne imenuju, ne biraju, ne postavljaju,
- Svaki pojedini slučaj promatranja vodstva drugačiji je od ostalih ovisno od karakteristika i sposobnosti samog vođe, sljedbenika, situacije itd. ,
- Svaka nova situacija ima druge vođe, druge sljedbenike i druge okolnosti tj. situaciju.





Definicije vodstva

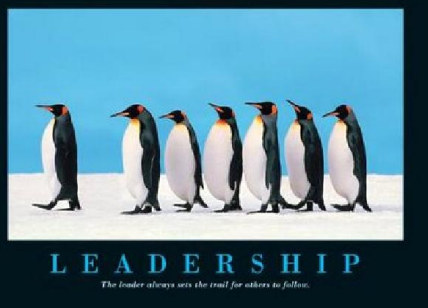


- **Bass** definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.
- **Koontz i Weihrich** vodstvo definiraju kao utjecaj, tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva.
- **Cole** vidi vodstvo kao dinamički proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dragovoljno sudjeluje u izvršenju grupnog zadatka u danoj situaciji.
- Prema mišljenju **J.K.Hemphilla i A.E. Coonsa** vodstvo je ponašanje pojedinca koji usmjerava aktivnost i grupu prema zajedničkom cilju.
- Za **J.A. Congera** vodstvo je individualna karakteristika, način ponašanja, utjecaj na druge ljude, odnos s drugim ljudima.



- **S.E. Melendez** pod vodstvom primarno podrazumijeva skup ponašanja koji je pod utjecajem ili je čak određen kulturom i nečijim životnim iskustvom.
- **Buble** vidi vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.
- **G.A. Jago** vidi vodstvo i kao proces i kao osobinu.
 - Vodstvo je kao proces korištenje neprisilnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije.
 - Vodstvo kao osobina je skup karakteristika za obilježavanje one osobe koja se prepoznaje kao potencijalni vođa.
 - G. A. Jago smatra da vodstvo nije samo osobina, nego i ono što osoba čini.





Leadership Team



- **D.I.Cleland** ističe da jedan dio literature poistovjećuje vodstvo s likom heroja, dok druge prikazuju vodstvo kroz osobne karakteristike vođe, kao što su inteligencija, energija, stil, požrtvovnost itd.
- **Torrington,D., Weightman,J., i Johns,K.** sintetizirajući definicije vodstva koje vodstvo vide uglavnom kao proces, te one koje vodstvo definiraju kao proces i kao osobine ljudi, **vodstvo definiraju kao kombinaciju osobnih kvaliteta i vještina koje omogućuju da neki ljudi kod svojih suradnika postignu entuzijazam, kohezivnost i efektivnost, dok drugi ljudi u istoj situaciji ne mogu postići takve rezultate.**





***proces u kojem ljudi sa svojim osobinama
koristeći***

***talent, znanje, vještine, sposobnosti, moć i
druge motivatore***

utječu

na pojedince ili grupe da

spremno, odgovorno, s povjerenjem i

entuzijazmom

rade na ostvarenju zajedničkih

ciljeva.





Bitne karakteristike vodstva

- vodstvo je proces,
- vodstvo uključuje utjecaj,
- vodstvo podrazumijeva osobine vođe,
- vodstvo se događa u kontekstu grupe i
- vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

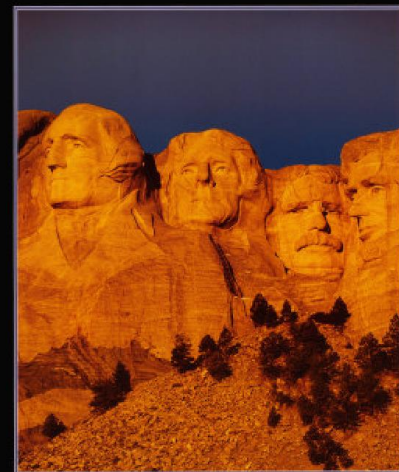
Effective Leaders
lead by example ...
with honesty ...
confidence
and compassion ...
intelligence
and humor !
Ineffective leaders
merely mislead themselves ... :)
SRF

Characteristics of a
Leader

Participatory
Progressive
Objective
driven
Constructive
Respectful
engaged
effective
honest
Invested
objective
communicative

Invested
honest
Creative
proactive
Participatory
Engaged
Respectful

INCLUSIVE

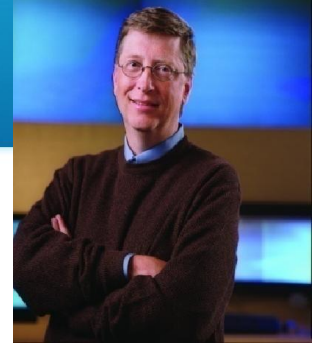


LEADERS
Those who follow the crowd will never be followed by it.



Ključne varijable vodstva





VOĐA - sposobnosti - motivacija - moć	CILJEVI - ciljevi grupe - ciljevi poduzeća
SLJEDBENICI - osobine - znanje i vještine - motivacija	OKOLINA - interna okolina - eksterna okolina

Osnovni je zadatak vodstva da pronade i održava ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ukoliko vođa ima odgovarajuće

1. sposobnosti,

2. motivaciju i

3. moć.



Sposobnosti vodstva





Sposobnosti vodstva

- **Ovlaštenje** – podijeliti svoju moć s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti
- **Intuicija** – anticipiranje promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća
- **Samorazumijevanje** omogućava vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti
- **Vizija** – sposobnost da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura
- **Podudaranje vrijednosti** – sposobnost vođe da identificira vrijednosti poduzeća i vrijednosti pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje





- Sposobnosti vođe ima mali broj ljudi i nisu svi skloni tome da preuzmu ulogu vođe
- Motivacijski sistem koji sadrži:
 1. ekstrinzične - različite managerske kompenzacije (plaće, bonusi, *stock options* i drugo)
 2. intrinzične mjere - različite nematerijalne kompenzacije (društveni položaji, samoaktualizacija, karijera, itd.)



■ Uspješan vođa mora imati i adekvatan kvantum i tip moći (= svojstvo vođe da utječe na ponašanje članova grupe da učine ono što inače ne bi učinili).

Tipovi moći	Reakcije podređenih
1. legitimna moć	1. udovoljavanje
2. nagradna moć	2. udovoljavanje
3. prisilna	3. otpor
4. referentna	4. angažiranje
5. stručna moć	5. angažiranje



**“If your actions
inspire others to
dream more,
learn more, do
more and become
more, you are a
leader.”**

John Quincy Adams



***Hvala na
pozornosti***

