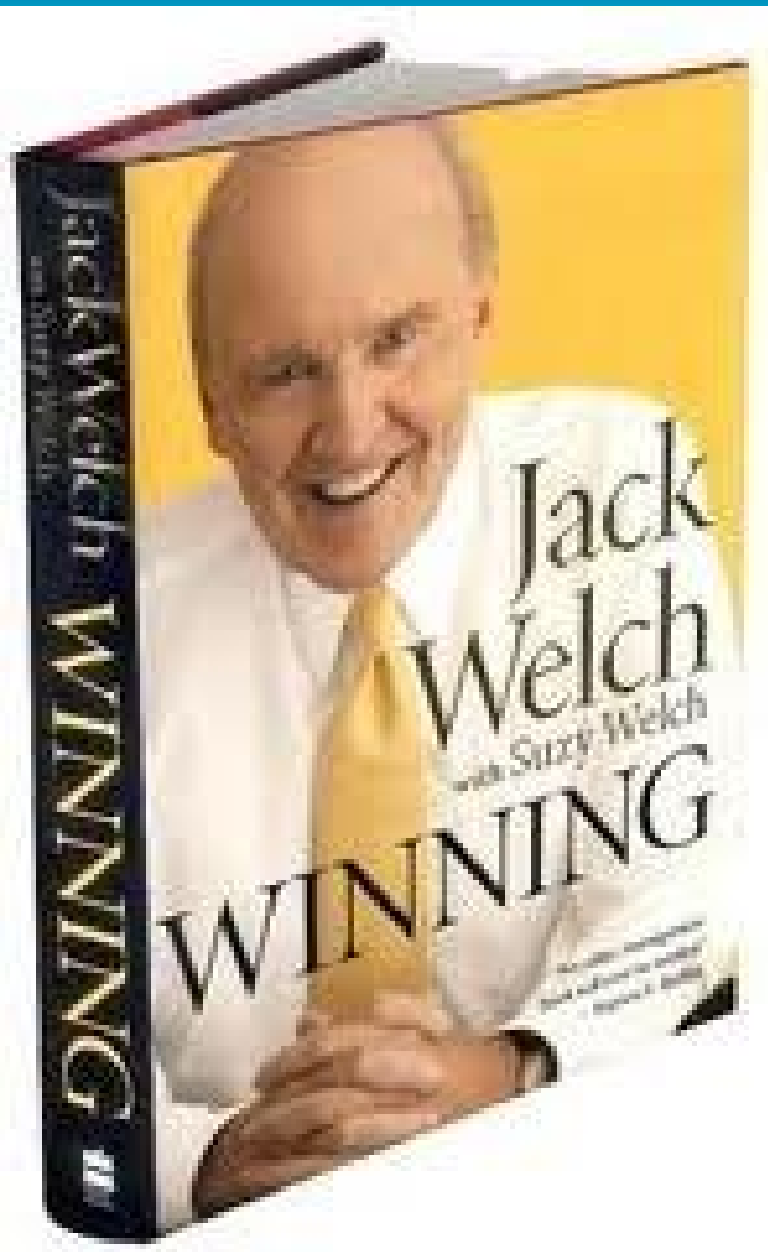




Vođa i njegova obilježja II

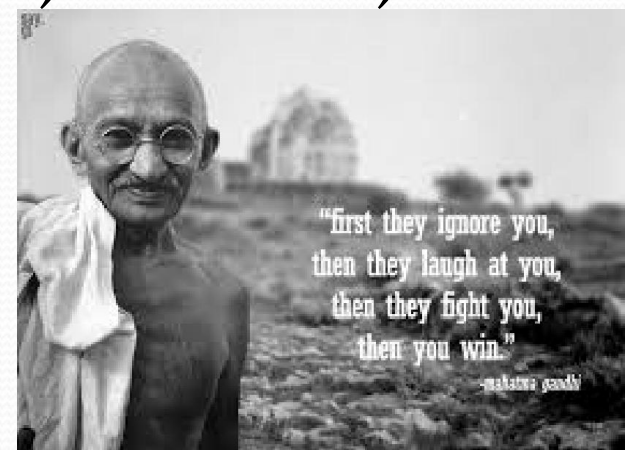
prof.dr.sc. Zdenko Klepić



Različitost vođa i vodstva



- Vođe se međusobno razlikuju i teško je reći da ima pravilo npr. Bill Gates – miran, tih i povučen ili nesputani i britki Herb Kelleher koji je trideset godina bio na čelu zrakoplovne trvtke Southwest Airlinesa
- Primjer Churchilla i Gandhija itd
- Nekada su vođe tihi i mirni, nekada bučni i bombastični.
- Neki su analitičari a drugi pak reagiraju instinktivno
- Neki su skloni vođenju čvrstom rukom dok su drugi u komunikaciji sa svojim timovima prisnijim i nastoje djelovati odgojno.
- Teško je pronaći kvalitete koje su svima njima zajedničke.
- Svaki od spomenutih vođa dao bi vam svoj popis “pravila” vodstva





Jack Welch – ova pravila



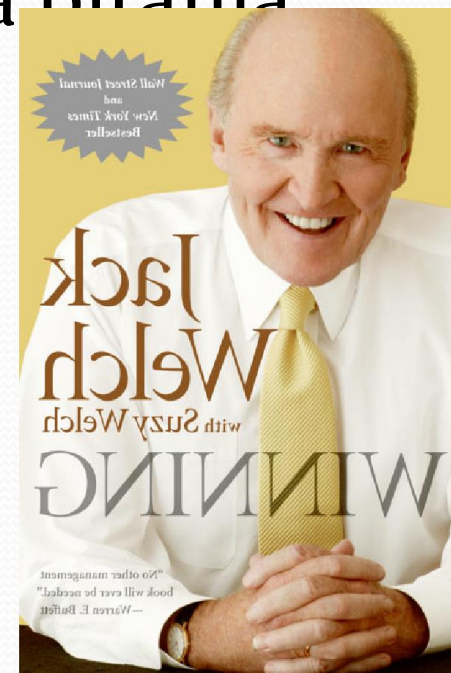
1. Vođe neumorno svoj tim nastoje učiniti što boljim. U svakom susretu s namještenikom vide priliku da ih ocjenjuju, usmjeravaju i pomažu im u stjecanju samopouzdanja.
2. Vođe se brinu o tome da ljudi imaju viziju organizacije, da je ne samo vide već da je žive i dišu.
3. Vođe se zavlače pod svačiju kožu, lučeći pozitivnu energiju i optimizam.
4. Vođe stvaraju ozračje iskrenosti i međusobnog povjerenja te poštovanja prema radu drugih.



Jack Welch -nastavak

5. Vođe imaju dovoljno odvažnosti donositi nepopularne odluke i reagirati instinktivno.
6. Vođe neprestano ispituju teren i pokušavaju nešto učiniti, a njihova radoznalost graniči sa sumnjičavošću. Kao odgovor na svoja pitanja očekuju akciju.
7. Vlastitim primjerom vođe potiču ostale da prihvataju rizik i neprestano uče.
8. Vođe slave.

20.11.2014.





Pravilo 1 Vođe neumorno svoj tim nastoje učiniti što boljim. U svakom susretu s namještenikom vide priliku da ih ocjenjuju, usmjeravaju i pomažu im u stjecanju samopouzdanja.

- Primjer momčadi koja je osvojila prvenstvo – izuzetni igrači u obrani, napadu, itd. – te izuzetan pobjednički duh koji ih je sve povezivao u skladnu cjelinu, tako snažan da se može osjetiti u zraku
- Vođa dobar dio svoga vremena i energije treba uložiti u tri stvari:
 - **Svoje namještenike morate procjenjivati** – paziti da im se dodjeljuju poslovi koji im najbolje odgovaraju i u kojima mogu postići svoj maksimum, podupirući i promičući one kojima to polazi za rukom i udaljavajući one koji to ne mogu
 - **Morate im biti trener** – voditi ih, kritizirati ih i pomagati im kako bi njihova učinkovitost u svakom pogledu bila još bolja
 - **Morate graditi njihovo samopouzdanje** – hrabreći ih, brinući se o njima i odajući im priznanje za uspjehe. Samopouzdanje u ljudima budi energiju, daje im odvažnost da upru sve sile i da se uhvate u koštac s rizicima i posegnu za dometima o kojima ranije nisu ni sanjali. (Samopouzdanje je pokretačka snaga pobjedničkih timova)



Pravilo 2 - Vođe se brinu o tome da ljudi imaju viziju organizacije, da je ne samo vide, već da je žive

- Vođa mora učiniti sve da vizija postoji ali i sve da ona zaživi
- Kako to postići? Ciljevi ne smiju zvučati pompozno a nejasno . Mete moraju biti kristalno jasne kao i smjer kretanja. Svaki namještenik da ga probudite usred noći treba jasno znati reći što su temeljni ciljevi.
- Dosljednost i jasnoća u približavanju vizije svojim ljudima
- O viziji morate neprestano govoriti – gotovo do točke kada počinjete ići ljudima na živce
- Problem u praksi je da vođe razgovaraju o viziji samo sa svojim prvim suradnicima te tako njezine implikacije ne dopru do ljudi na “prvoj crti bojišnice” – operativcima.
- ljudi veoma često nisu čuli jer u njihovom smjeru nije izrečena dovoljno glasno ili dovoljan broj puta
- Vizija mora biti ojačana sustavom nagrađivanja – davati odgovarajuće nagrade (povišica, nagradni bonus, ili neki drugi vid priznanja)



Pravilo 3 – Vođe se zavlače pod svačiju kožu, lučeći pozitivnu energiju i optimizam



- Riba smrdi od glave
- Raspoloženje vođe je zarazno –
 - Menadžer čiji radni dan je prožet optimizmom i njemu se to vidi, stoji na čelu tima ili organizacije u kojima rade ljudi čiji su dani također prožeti optimizmom i njima se to vidi
 - Ljudi vođeni mrzovoljnim pesimizmom na kraju i sami postanu takvi – mrzovoljni i nesretni
- Ponekad je situacija zaista veoma teška i za loše raspoloženje postoje opravdani razlozi
 - Morate se boriti protiv gravitacijske sile koja vas vuče u negativizam
 - Ne znači da morate umatati u celofan probleme
 - Od vođe se očekuje energičnost i pozitivan stav u pogledu prevladavanja teškoća
 - Morate “izići na teren” i “zavući se pod svačiju kožu” za vrijeme dok se vi i vaši ljudi borite sa poteškoćama
 - Moguće je biti dobar i bez emocionalnog povezivanja – posao ostaje samo posao – ali ne možete biti vrhunski jer nešto nedostaje



Pravilo 4 - Vođe stvaraju ozračje iskrenosti i međusobnog povjerenja te poštovanja prema radu drugih.

Žena: Ti bre sve pare trošiš na kafanu, kaže žena.
Muž: Šta bre hoćeš, ti kupuješ maskaru od 50 evra!
Žena: Ali ja je kupujem da ti budem lepa!
Muž: Pa i ja pijem da mi budeš lepa!



- Pojedinci su sretni zbog činjenice da su dobili moć
 - sve drže pod svojom kontrolom i ljude i informacije
 - Nastoje da je sve obavijeno tajnošću – taje informacije o zaposlenicima o uspješnosti itd
 - Vođa tako utvrđuje svoj status šefa ali istovremeno i gubi povjerenje svoga tima
- Što je to povjerenje?
 - Istinski ćete ga razumjeti tek kada ga sami osjetite
 - Vodstvo mora biti transparentno i iskreno a vođe ne krše zadanu riječ – jednostavno
- Mora se zaposlenicima priopćiti pojedinačne rezultate –uspješnost (pozitivni i negativni) i organizacije
- Priznavanje zasluga – nikada ne zakidati svoje zaposlenike i ne prigrabiti njihove zasluge
- U teškim vremenima vođe preuzimaju odgovornost a u dobrim velikodušno hvale i nagrađuju
- Ne smije vam udariti u glavu da se osjećate jako velikima



- “Kada su vam dodjeli vodstvo nisu vam dodjeli krunu, već odgovornost da iz svoga tima izvlačite što najbolje može dati.
- Da biste to postigli moraju vam vaši zaposlenici vjerovati, a oni će to činiti sve dok ste prema njima iskreni, dok im priznajete njihove zasluge i dok se ponašate prirodno”



Pravilo 5 - Vođe imaju dovoljno odvažnosti donositi nepopularne odluke i reagirati instiktivno



- Neki ljudi po svojoj prirodi osjećaju potrebu da ih svi “vole”
- Vođe – nemoguća misija
- Ima situacija kada morate donositi teške odluke – otpustiti određeni broj ljudi, smanjiti sredstva za neki projekt, zatvoriti pogon ili tvornicu itd. – rezati socijalna prava, uvoditi dodatne poreze itd.
- Drastični potezi izazivaju otpor i nezadovoljstvo-
 - Vaša dužnost je oslušivati ih
 - Objašnjavati jasno i razumljivo razloge zašto
 - Ostati ustrajni, bez kolebanja i opravdavanja bilo kome
- Vi niste vođa da biste pobijedili na natječaju popularnosti – vođa ste zato da vodite. Vi već jeste vođa i tako se ponašajte
- Neke odluke donosite instiktivno a ne temeljem tehničkih podataka – protivi se tehničkim detaljima
- Za vođe je instiktivno odlučivanje dio svakodnevnice i tako se ponašajte “slušajte svoj instinkt” on vam nešto govori



Pravilo 6 - Vođe neprestano ispituju teren i pokušavaju nešto učiniti, a njihova radoznalost graniči sa sumnjičavošću. Kao odgovor na svoja pitanja očekuju akciju

- Vaš posao vođe je postavljati bezbroj pitanja
- Morate se osjećati savršeno dobro izgledajući kao najgluplja osoba
- Svaka rasprava ili informacija mora biti prepuna vaših što ako?, zašto ne? ili kako je to moguće?
- Takvim pitanjima primorate svoje timove da rade bolje i vode računa o svemu a vi osobno produbite svoja znanja
- Ne smije biti samo pitanja već morate potaknuti raspravu te istaknuti činjenice koje potiču akciju
- Što ste vođa ne znači da će se sve ostvariti – Primjer proširenje tunela kod aparata za magnetnu rezonanciju
- Ne znači ništa to što imate moralnu satisfakciju – znao sam ili jesam li vam kazao
- Trebali ste ustrajati u svojim prijedlozima i jače navaliti
- Svi se ponekad hvalimo svojom retrovidovitošću - To nije dobro
- Ako svojim pitanjima i izraženom zabrinutošću nismo pokrenuli one od kojih se to očekuje, naš predosjećaj gubi svaku važnost



Pravilo 7 – Vlastitim primjerom

vođe potiču ostale da prihvaćaju rizik i
neprestano uče



- Pobjedničke tvrtke spremne su prihvaćati rizik i stalno učiti
- Ima mnogo menadžera koji potiču svoje ljude da preuzimaju rizik, iskušavaju nove mogućnosti i ako ne uspiju “daju im po glavi”
- Vi možete stvoriti ozračje u kome je prihvaćanje rizika nešto normalno i dobrodošlo a to se postiže priznavanjem vlastitih pogrešaka i razgovorom o tome što je se iz toga naučilo
- Pripaziti da se ne bude previše “mrk” i da prikaz pogreški ne zvuči kao propovijed – unijeti malo humora i dobrog raspoloženja da se shvati vaša poruka da greške nisu nešto kobno i nepopravljivo
- Učiti od drugih i u tvrtki i van nje i to isticati i naglašavati što ste negdje dobro vidjeli



Pravilo 8-Vođe slave



- Menadžeri su nervozni kada je riječ o proslavama
- Misle da je neprofesionalno prirediti zabavu ili da će postati previše veselo i da će izgubiti na autoritetu a zaposlenici prestati zalagati se na poslu
- Zahvaljujući proslavama ljudi se osjećaju kao pobjednici i stvara se ozračje priznanja i pozitivne energije.
- Posao je u prevelikoj mjeri dio naših života, a da bi se naša profesionalna postignuća ignorirala. Stoga ih nastojte prepoznati što više i “vješajte ih o velika zvona” Ako to ne učinite sami, neće nitko drugi.



Karakteristike vođe

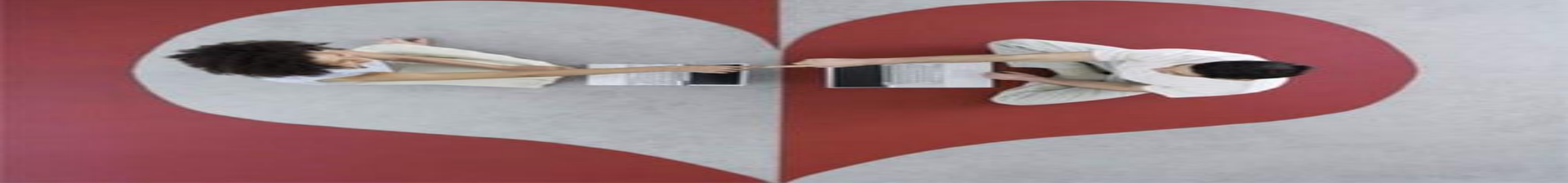


- Svaki vođa se žestoko i jako brine o svojim ljudima, njihovu razvoju i uspješnosti
- Vođe vole svoj posao i dobro se osjećajući obavljajući ga
- Vođe su stvarni ljudi, iskreni i poštteni, optimistični i puni ljubavi prema bližnjima
- Jesu li ljudi predodređeni da budu vođe u životu ili vođom postaju zahvaljujući okolnostima? **Oboje**
- Pojedine osobine kao kvocijent inteligencije i energija najvjerojatnije su urođene
- Druge odlike vođe kao npr. samopouzdanje i vjera u sebe stječu se još u roditeljskom domu, da bi se potom usavršavala u školi, na fakultetu i u športu. itd.
- Kada postanete vođa - Dužnost briga o ljudima a ne više samo o sebi



Paradoksi – Vodstvo ih je prepuno

- Kako postići dobre kratkoročne rezultate a da istodobno postićete i dugoročne - Ne prestajati cijediti do posljednje kapi ali istodobno ne prestajati sanjati
- Pravilo broj 3 i broj 6
 - Trebali bi biti onaj koji zrači optimizmom i pozitivnom energijom nadahnjujući svoje ljude osjećajem da ništa nije nemoguće.
 - Svoje namještenike morate stalno propitkivati i ništa od onoga što vam kažu ne uzimati sasvim zdravo za gotovo
- Pravilo broj 5 i broj 7
 - Morate nastupiti kao šef afirmirajući vlastiti autoritet
 - Morate priznavati svoje pogreške i pokazivati razumjevanje prema ljudima koji su dokazali spremnost na rizik, osobito onda kada ne uspiju ostvariti svoj naum

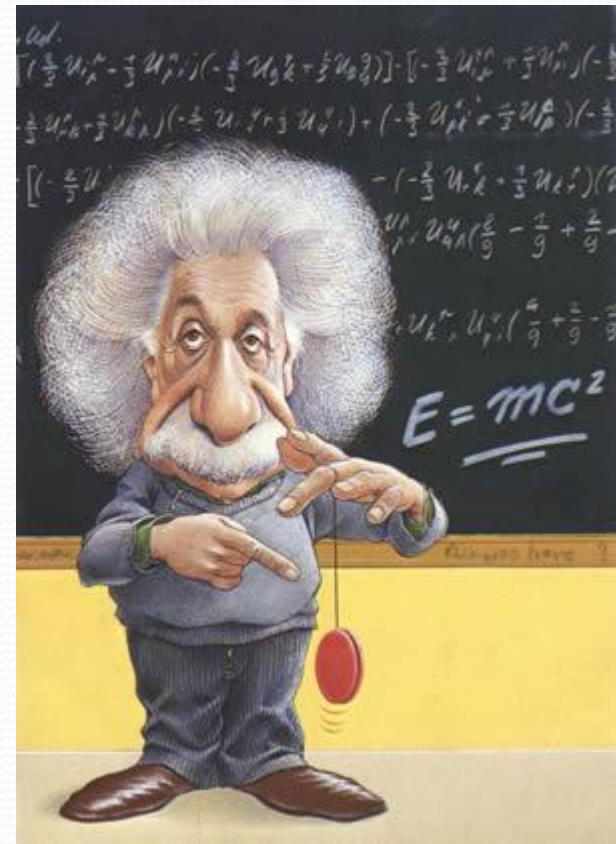


- Vodstvo bi bilo jednostavnije kada bi to bio popis pravila ali paradoksi su mu prirođeni
- To je ono što vodstvo čini izazovnim i zabavnim – svaki dan donosi novi izazov i pruža novu priliku da se, čak i kad je o nekom problemu sve rečeno, odjednom ukaže novo rješenje, bolje od svih prethodnih
- Uspjet ćete jedino ako dajete sve od sebe



Od čega su sazdani pobjednici- kako odabrati pravoga vođu

- Ciljano provjeravanje
 - Osobna čast
 - Inteligencija
 - Zrelost kandidata



Osobna čast

- Različita tumačenja časti,
- Welch –ova tumačenja
- Časni ljudi su:
 - Oni koji govore istinu i drže do zadane riječi;
 - Preuzimaju odgovornost za ono što je učinjeno;
 - Priznaju pogreške i ispravljaju ih;
 - Poznaju zakone i propise i sukladno njima djeluju;
 - Pobjeđuju na pošten način i u skladu s pravilima.
- Kako provjeriti je li netko častan?
 - Unutar kompanije lagano
 - Izvan kompanije preporuke, prikupljanje informacija i instinkt, predosjećaj





Inteligencija

- Ne traži se da je čitao Shakespearea ili da rješava složene fizikalne probleme
- Očekuje se izrazita intelektualna radoznalost te širina znanja
- Ne treba poistovjetiti naobrazbu s inteligencijom
- Naobrazba kandidata je samo dio cjelovite slike o kandidatu



Inteligencija



- moć brzine adaptacije na postojeće i novonastale uvjete
- moć brzog i lakog učenja
- moć apstraktnog mišljenja
- moć brzine osjetljivosti za zadati problem
- računske operacije i shvaćanje matematičkog problema
- sposobnost korištenja riječi prilikom govora i pisanja, razumijevanje ideja
- moć globalne sposobnosti osobe uključujući svrsishodnu primjenu svih naprijed navedenih sposobnosti



Zrelost kandidata

- Čovjek može biti zreo ili nezreo neovisno o životnoj dobi
- Može izdržati pojačani radni tempo
- Može se uspješno nositi sa stresom i neuspjesima
- Uživa u uspjesima s mjerom radosti i skromnosti
- Poštuju emocije drugih ljudi
- Samouvjereni su ali ne i arogantni
- Nema testa o zrelosti
- Preporuka, prikupljanje informacija i instinkt



Četiri značajke vodstva (4 E)

- Energy – pozitivna energija
- Energize – sposobnost prenošenja energije na druge
- Edge – odvažnost za donošenje teških odluka “da “ ili “ne”
- Execute – sposobnost provedbe – izvršenja
- **Ako ima sve prethodno tada tražimo “S” - strast**



Dodatne značajke vođe – za izrazito visoke položaje

- Autentičnost
- Sposobnost “da se vidi iza ugla”
- Izrazita sklonost da se okružite kvalitetnim ljudima “boljima i pametnijima od sebe”
- Otpornost na teškoće

www.mudremisli.com



SNAGA

Usredsredi se samo na trenutke u kojima si uspijevao ono što si želio – i ta snaga će ti pomoći da postigneš sve što hoćeš.
Koeljo



Autentičnost

- Sposoban donositi teške odluke, zastupati nepopularne stavove, ustrajati u onome što sam vjeruje – može samo ako sam sebe dobro poznaje
- Osoba je čvrsta, odlučna smjela
- Autentični vođa je omiljen – ljudi ga prihvaćaju na emotivnoj razini
- Živost mu je vidljiva iz komunikacije s ljudima
- Njegove ih riječi pokreću
- Njegove poruke ih dodiruju u njihovoj nutrini
- Vođe moraju biti iskreni do srži
- Moraju odlučno i pošteno djelovati
- Prenosi svoju pozitivnu energiju na zaposlenike i voditi s autoritetom koji je proizišao iz njihove autentičnosti
- Nema u njima nešto lažno
- **Pogrešni**
- Lažno se pretvaraju sabranijima, motiviranijima, odvažnijima
- Nikada se nisu znojili niti plakali
- Vrpoljili su se u vlastitoj koži koju su sami izmislili

Sposobnost da se vidi iza ugla

- Vođa mora imati viziju
- Mora moći predvidjeti budući razvoj događaja
- Predvidjeti radikalno neočekivane okolnosti
- Posjeduju šesto čulo za promjene na tržištu
- Predviđa poteze suparnika
- Predviđa pojavu novih konkurenata
- Intuicijom zna uvijek što slijedi
- Previđa misli protivnika praktično prije nego ih on sam zna
- Slično kao predviđanje u šahu ili ratu
- Sposobnost da se zamisli nezamislivo





Okružiti se ljudima boljim i pametnijim od sebe

- Sastaviti stručne i pametne
- Sagledavanje iz različitih kutova tj. stajališta
- Ne smeta ako se prepire, raspravlja iznose različiti stavovi, argumenti, čak i s mnogo žestine.
- Ne glumiti da se sve zna i da nitko drugi ništa ne zna bez obzira što se očekuje od vođe da bude najbolji



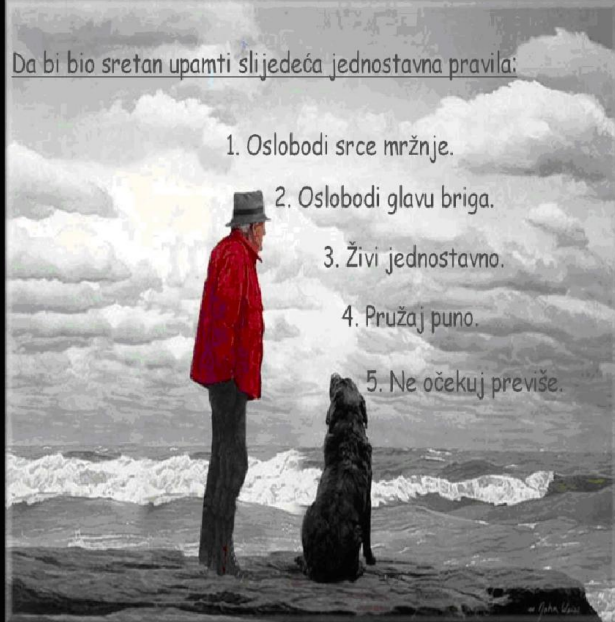


Otpornost na teškoće

- Kombinacija izdržljivosti i upornosti
- Pitanja koja se postavljaju za vođe?
 - Uče li na svojim pogreškama
 - Prestrojavaju li svoje redove i ponovo kreću u ostvarenje postavljenih ciljeva s vjerom u vlastite snage, obnovljenom brzinom, snagom i vjerom u konačnu pobjedu
- Welch je volio one koji su iskusili poraze ali su smogli snage ustati i u idućoj utrci trčati još brže
- Nema vođe koji nekada “ne bude zbačen s konja ali mora se ustati, vratiti u sedlo i nastaviti jahati”

Da bi bio sretan upamti sijedeća jednostavna pravila:

1. Oslobodi srce mržnje.
2. Oslobodi glavu briga.
3. Živi jednostavno.
4. Pružaj puno.
5. Ne očekuj previše.





Obiteljska poduzeća

- osnivači ili vlasnici obiteljskih poduzeća nastoje kod onih članova mlade generacije, koji su iskazali svoj interes za vođenjem obiteljskog poduzeća, identificirati osobine koje upućuju na mogućnost izbora budućeg vođe.
- osim specifičnih osobina nastoje identificirati osobine njihovih ličnosti, koje umnogome mogu odrediti njihov potencijal neophodan za uloge starijeg menadžmenta i vodstva.

Rezultati istraživanja – rang

- poštenje,
- kompetentnost,
- usmjerenost k razvoju,
- inspirativnost,
- inteligentnost,
- korektnost,
- tolerantnost,
- usredotočenost,
- imaginacija,
- pouzdanost,
- Sklonost podršci,
- hrabrost,
- pažljivost,
- kooperativnost,
- zrelost,
- ambicioznost,
- određenost,
- samokontroliranost,
- lojalnost i
- neovisnost.



Sedam identificiranih karakteristika

- **Savjesnost** – iskazana etičkim ponašanjem u odnosima s obitelji i na poslu,
- **Vjerodostojnost** – koja uvažava obitelj i posao, bazirana na postizanju radnih performansi i osobnog stila,
- **Vještina podučavanja** – koja instruiira druge i razvija njihove vještine i talente,
- **Sposobnost promišljanja** – intelektualna i psihološka talentiranost za budući razvoj uloge menadžera i lidera.
- **Osjećaj obveze** – osobna odlučnost za podršku obiteljskim i poslovnim interesima,
- **Osposobljenost** – za upravljanje poslovanjem i
- **Komunikativnost.**



Kraj – hvala na pozornosti

