

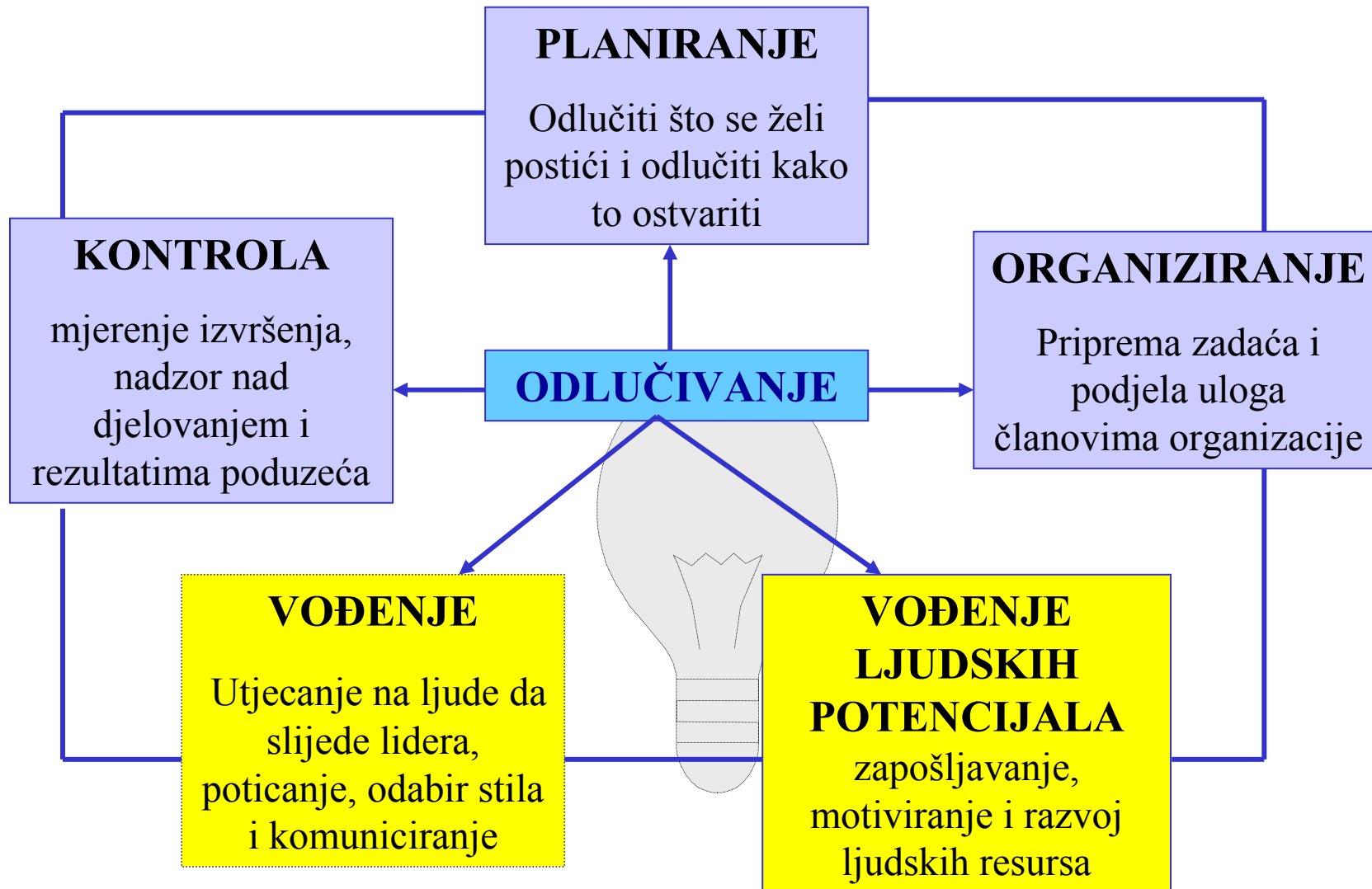
VIDLJIVO

- Strategija
- Struktura
- Sustav
- Ciljevi
- Vizija

NEVIDLJIVO

- Emocije
- Kultura ponašanja
- Uvjerenja
- Vrijednosti
- Predrasude
- Navike
- Tradicija

- Koji potiču **razvoj** drugih vođa.
- S iskrenim **vjеровanjima**.
- Koji svojim mislima, riječima i djelima daju odgovor na pitanje: kako **biti** vođa, a ne samo kako djelovati.
- S **karakterom** i **autentičnošću**.
- Koji vlastitim primjerom iskreno pokazuju da su **ljudi** najveće bogatstvo poduzeća.
- Kontinuirano pojašanjavaju **misiju** poduzeća.
- **Komuniciraju** sa svim dionicima (govore, slušaju).



- **Koja je razlika između vođenja i prisile?**

Menadžeri i generali mogu koristiti svoju snagu i status kako bi ljudi izvršili njihove želje, ali to je prisila, ne i vođenje. Vođenje nije ni osoba, niti hijerarhijska pozicija.

“To je kompleksan, moralni odnos među ljudima, utemeljen na povjerenju, obvezi, predanosti, osjećajima i sudioništvu u viziji perspektivne i pozitivne budućnosti.”

(prof. Joanne Ciulla, University of Richmond)
Dekor 5.7.2008.

Vođenje podrazumijeva da ljudi vode i razvijaju sami sebe i druge, dosljedno održavajući odabrani smjer, poduzimajući određene aktivnosti, gradeći uzajamno povjerenje uz ulaganje napora za postizanje ciljeva u promjenjivom okruženju.“

1. **Vizionari** su i imaju jasne ciljeve.
2. Sebe prepoznaju kao **zagovaratelja promjena**.
3. Hrabri su **individualci**.
4. Vjeruju u **ljude** i motiviraju ih.
5. Orijentirani su na **vrijednosti**.
6. **Uče** cijeli život.
7. Sposobni su uhvatiti se u koštac s kompleksnošću **prioriteta** i nepredviđenim okolnostima.

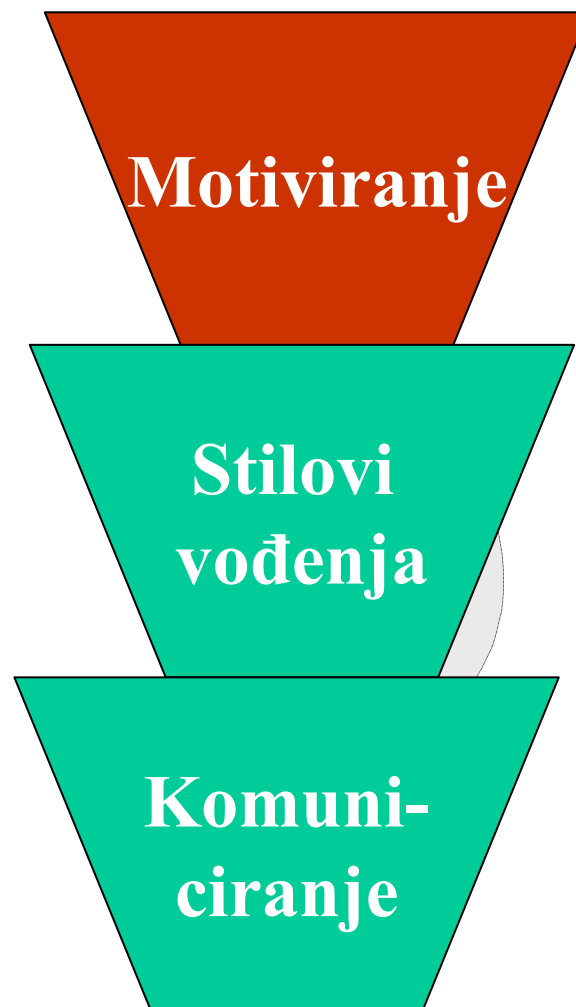


⇒ i sposobnost utjecanja na ljude, tako da oni slijede vođe, te spremno i poletno krenu u ostvarivanje ciljeva organizacije.



Vođenje se bavi **međuljudskim aspektima menadžmenta**, pa vođenje uključuje i

- Motiviranje
- Stilove vođenja i
- Komuniciranje.



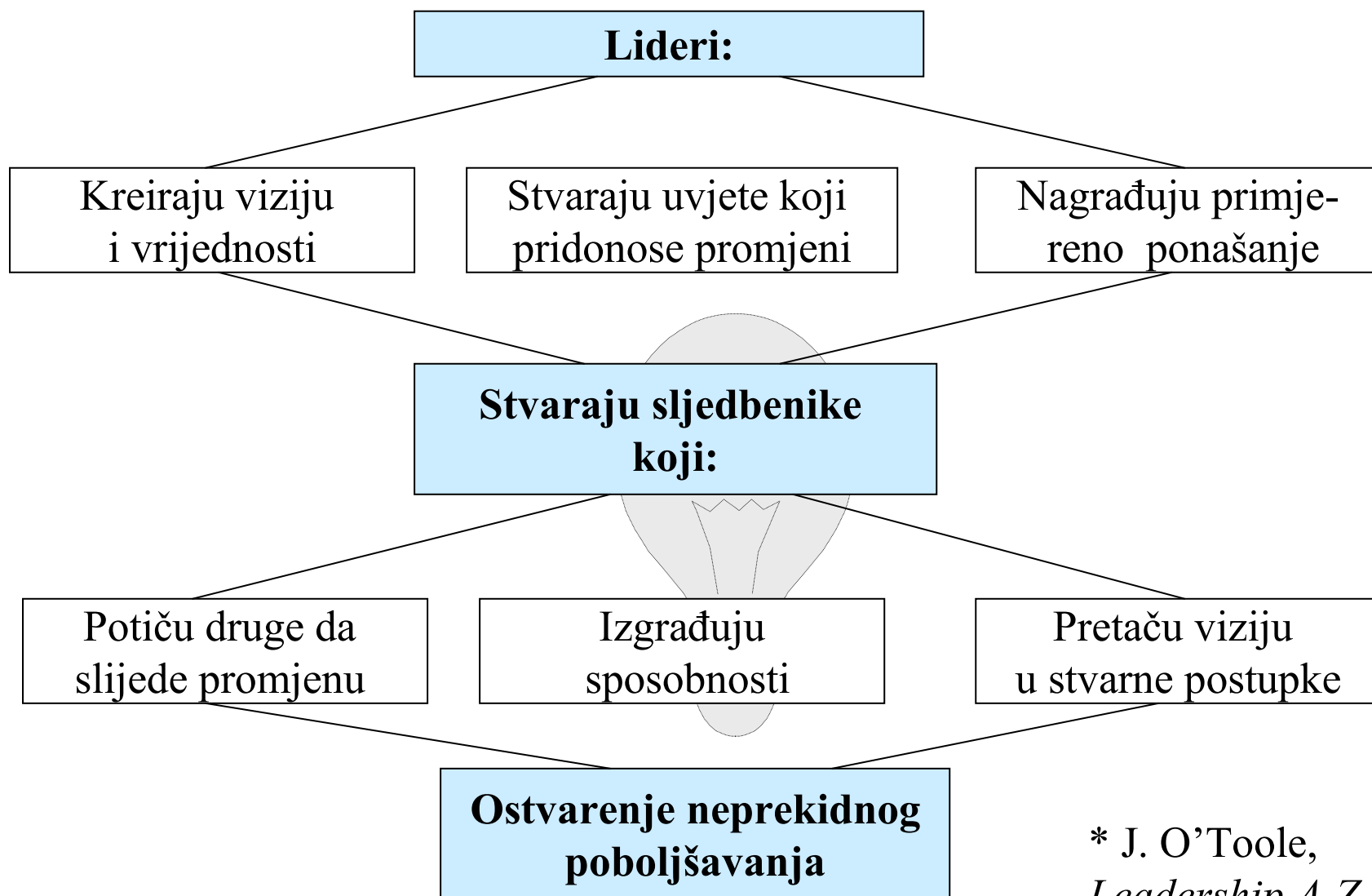


Lider se mora usredotočiti na krajnji **CILJ**, mora razlikovati važno od nevažnog, relevantno od perifernog, i tako dosljedno držati “kurs broda”. No, to neće moći ako se izgubi u detaljima!



“Da bi menadžer postao lider mora imati ZNANJE, ljudi mu moraju VJEROVATI, mora imati VIZIJU i mora RADITI više od drugih”.

Darko Marinac, predsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost



* J. O'Toole,
Leadership A-Z

Moderni menadžer se refokusira

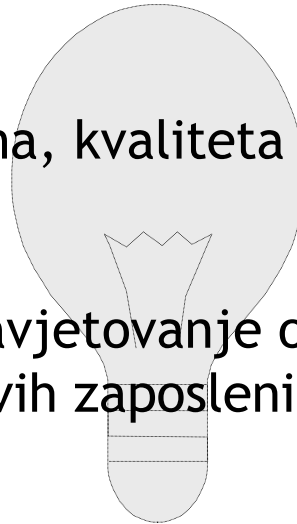


- Od upravljanja stvarima, prema **vođenju ljudi**
- Od administriranja prema **vizijama i strateškom planiranju**
- Od kontroliranja **prema motiviranju**

Dobri vođe najprije "osvajaju" srce zaposlenika, a tek onda njihov um

1. Grade snažnu **organizacijsku kulturu** koja odgovara na izazove poslovnog okruženja, stremi izvrsnosti, potiče pozitivno ponašanje i privlači (zadržava) dobre ljude.
2. Dovode na viši nivo **komunikaciju s ljudima**, sposobnost motiviranja suradnika i stvaranje ozračja da je klijent u fokusu svih aktivnosti
3. Stvaraju **realnu viziju budućnosti** i u svoju tvrtku unijeti osjećaj za vrijednosti
4. Trude se **delegiranjem** što više iskoristiti kreativne potencijale i znanje suradnika.

- **Politika vođenja ljudi**
 - planiranje poslova i planiranje razvoja tvrtke
- **Nagrade**
 - povišice (smanjenja), klasifikacija, napredovanje
- **Rezultati**
 - pojedinačni ciljevi, količina, kvaliteta
- **Potencijal**
 - savjetovanje o karijeri, savjetovanje o odsutnosti s posla i fluktuaciji, regrutiranje novih zaposlenika i sustav selekcije
- **Razvoj**
 - razvojne potrebe, osposobljavanje, budžetiranje, mentorstvo, zadaće i pravila



• **Moderni menadžeri** se od klasičnih razlikuju po tome što ne stavljaju težište na traženje idealne organizacijske strukture, već se **fokusiraju na upravljanje u skladu s:**

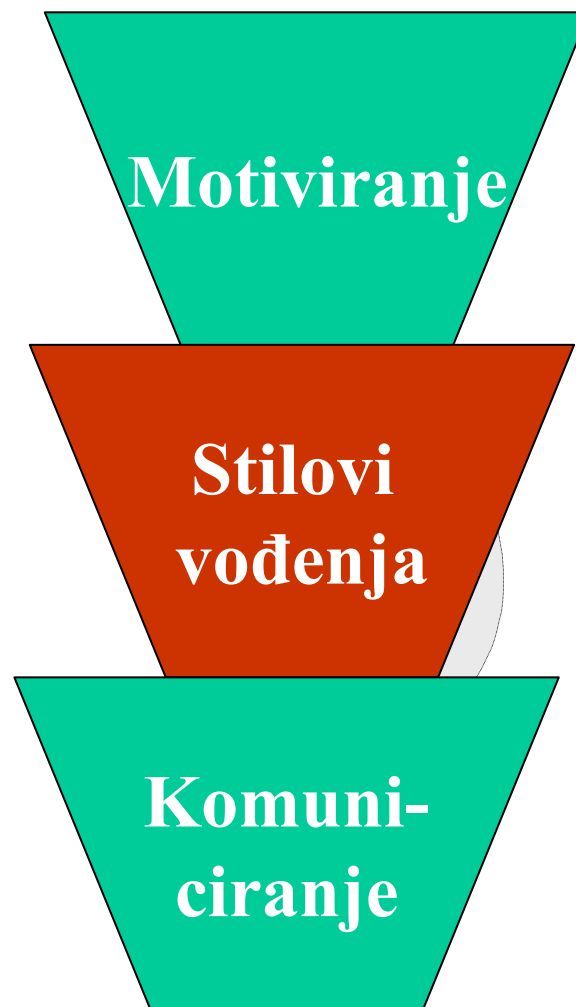
- promjenjivom okolinom,
- akcijama konkurencije i
- zahtjevima kupaca.



Razviti i proizvoditi kvalitetnu rasvjetu, koja će osvjetljavajući prostor oplemeniti život u njemu.

Stvarajmo zajedno kako bi uspješni rezultat naših zajedničkih aktivnosti donio korist i zadovoljstvo našim kupcima, našoj okolini i nama samima.

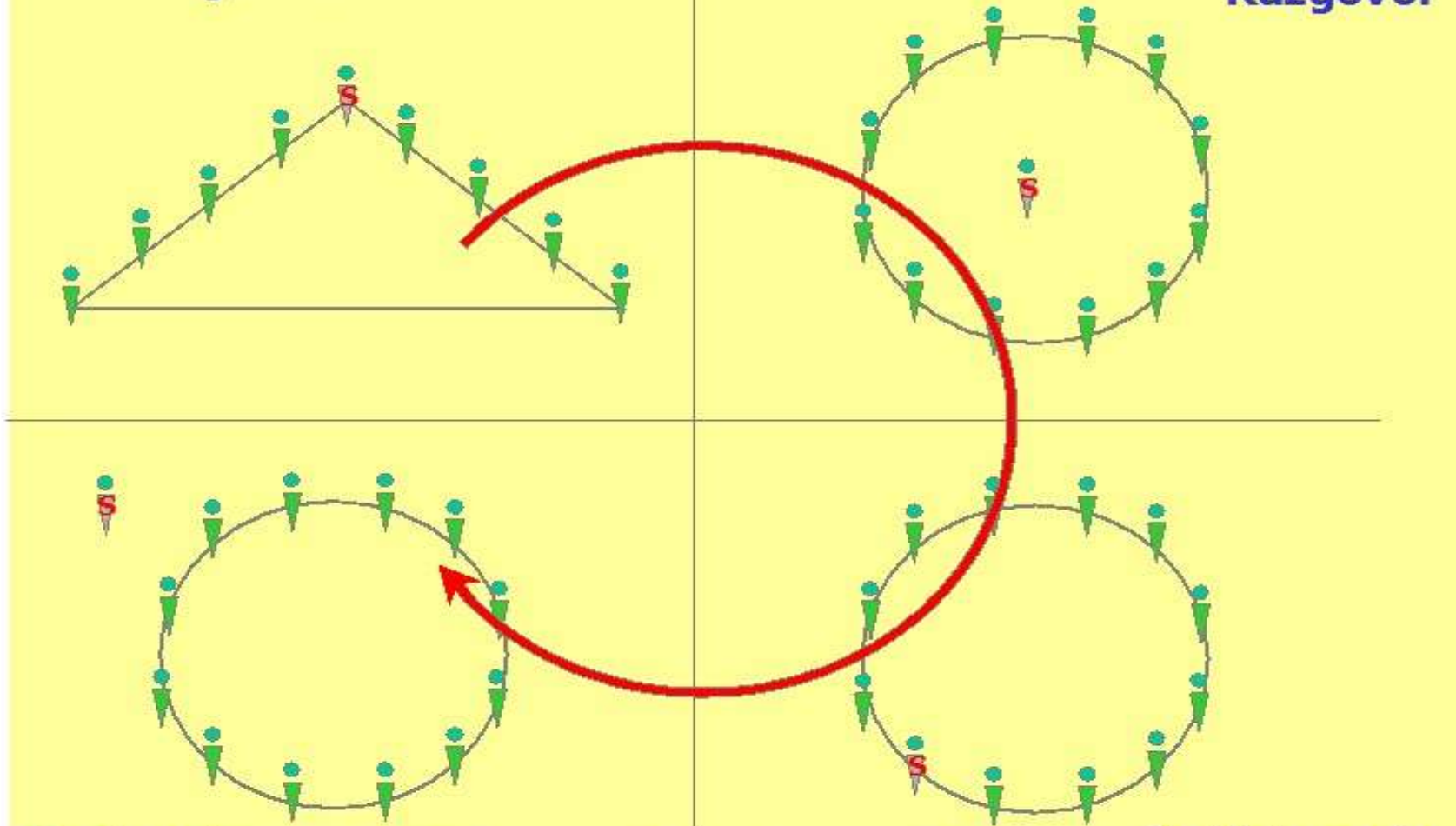
Stvarajmo svjetlo zajedno!



Vođa je poput coacha

Prvi među jednakima

Razgovor



Delegiranje

Cijeli menadžment mora biti temeljen na delegiranju.

Sudjelovanje

Četiri stila vođenja



Stilovi vođenja (1)

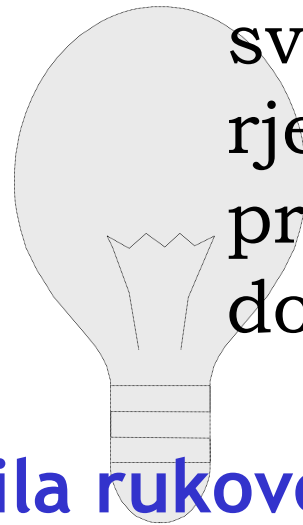
Direkt(iv)ni stil autoritativni ili izravni stil vođenja, utemeljen na moći i snazi leaderske pozicije, uz čvrstu kontrolu i prioritetni fokus na ostvarivanje rezultata. Vođe koji prakticiraju ovakav stil, striktno nadgledaju proces odlučivanja u kompaniji i usredotočeni su na zadace.

Konzultativni stil viši stupanj interakcije između vođe i suradnika, boljeg uzajamnog informiranja odnosno uvažavanja različitih stavova pri razmjenjivanju ideja o cjelovitom izvršenju zadaća i dostizanju ciljeva. Vođa fokusiran i na ljude i na zadace je neka vrsta konzultanta jer on educira, motivira i savjetuje suradnike.

Participativni stil intenzivno ohrabrivanje i poticanje razvitka povjerenja između vođe i suradnika. Vođa koji zagovara zajedništvo sluša, prihvaća i surađuje sa svojim ljudima, potičući njihovo participiranje u procesu donošenja odluka, uzajamno uvažavanje i slobodnomu raspravu.

Delegirajući stil suradnicima omogućuje samoinicijativno poduzimanje poslovnih aktivnosti. Stil je primjeren kada su suradnici visoko kompetentni i samosvjesni te kada trebaju samo malo podrške i dovoljno ovlašćenja kako bi preuzeli potpunu odgovornost za neki posao. Mnogo je manja interakcija i kontrola od strane vođe jer se sada suradnici pojavljuju kao lideri.

- **DIREKTIVNO:**
 - jasno reći ŠTO, GDJE, KAKO i KADA učiniti, te osigurati neposredni nadzor nad rezultatima rada
- **PODRŽAVANJE:**
 - saslušati, pružiti potporu i ograbrenje, olakšati sve aktivnosti pri rješavanju problema ili donošenja odluke



Nema najboljeg stila rukovođenja! Dobar je onaj koji odgovara u određenoj situaciji.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih

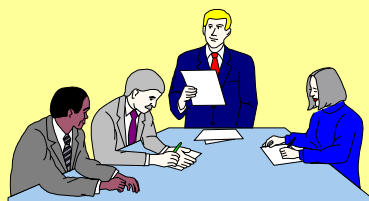
postaju osnovno zanimanje suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutrašnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa **učinak nekog pojedinca ne zavisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji.**



Partnerstvo tvrtke i zaposlenika za Novu ekonomiju

Tvrtka



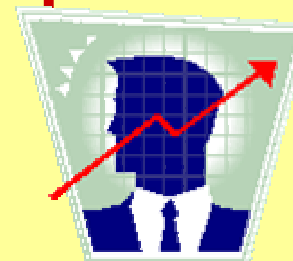
– preuzima odgovornost za investiranje u zaposlenika i osiguravanje posla koji koristi znanja i vještine zaposlenika.

Zaposlenik i tvrtka



- zajedno rade kako bi osigurali da organizacija ispuni očekivanja tržišta i ostvari uspjeh, jer kontinuirana uspješnost osigurava stalno zaposlenje.

Zaposlenik



– vodi svoju karijeru i preuzima teret stvaranja sposobnosti koje organizaciji stvaraju dodanu vrijednost, te osiguravaju i vlastitu vrijednost na tržištu rada

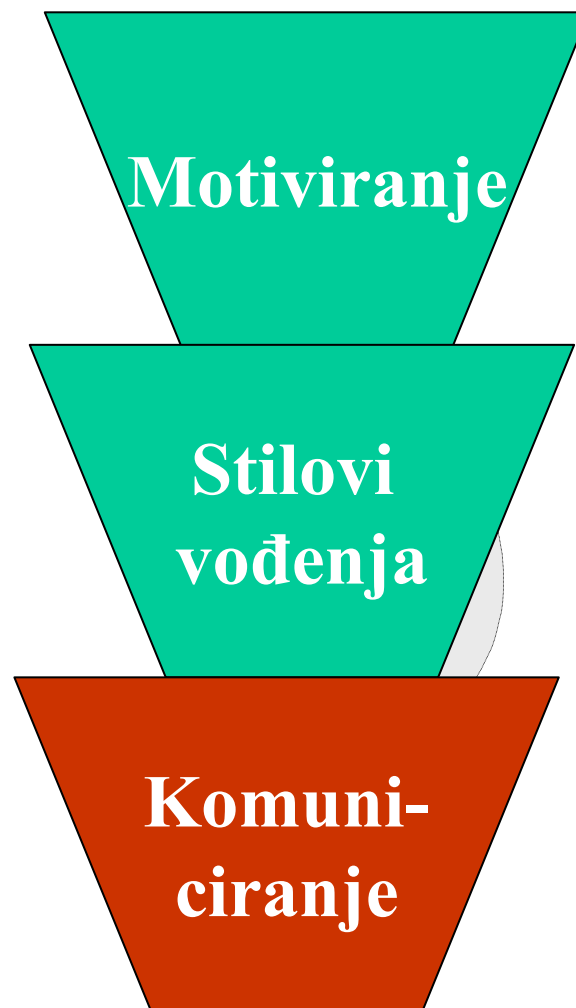
5 načela partnerstva

1. Obje strane - poslodavac i posloprimac - obvezuju se na opću dobrobit posloprimca kao ključnu vrijednost
2. Otvorena komunikacija čini temelj day-to-day odnosa
3. Posloprimac upravlja vlastitom karijerom
4. Posloprimac dobiva sigurnost posla razvojem potrebitih ključnih vještina (kompetencija) i tržišnim uspjehom tvrtke
5. U odgovornosti za uspješnost tvrtke participiraju sve hijerarhijske razine

Izgradnja i očuvanje konkurentske prednosti više nije zadaća samo vrhovnog (top) menadžmenta tvrtke.

Ulaganje u ljudske potencijale danas se smatra najvažnijom investicijom tvrtke.

Naziv programa	Svrha programa
Plaćanje performanci	Nagrade individualnim zaposlenicima u proporciji s njihovim doprinosima. Također se zove plaćanje po zasuzi.
Podjela dobiti	Nagrade svim zaposlenicima i managerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu predeterminirane ciljne performance. Ohrabruje timski rad.
ESOP	Zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućava da sudjeluju u poboljšanim profitnim performansama.
Bonusi	Nagrade zaposlenima s istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na performansama.
Plaćanje znanja	Vezivanje plaće zaposlenika s brojem priskrbljenih ciljnih vještina. Radnici se motiviraju da uče vještine za više poslova, tako da poduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost.
Fleksibilni raspored rada	Fleksibilno radno vrijeme dopušta radnicima da postave svoje sate. Podjela posla dopušta rad dva ili više radnika s dijelom radnog vremena na jednom poslu.



... onaj koji **pretvara maštu u stvarnost, pobjeđuje, odgoji i educira boljeg vođu od sebe, stvori bolji tim od svoga tima!**

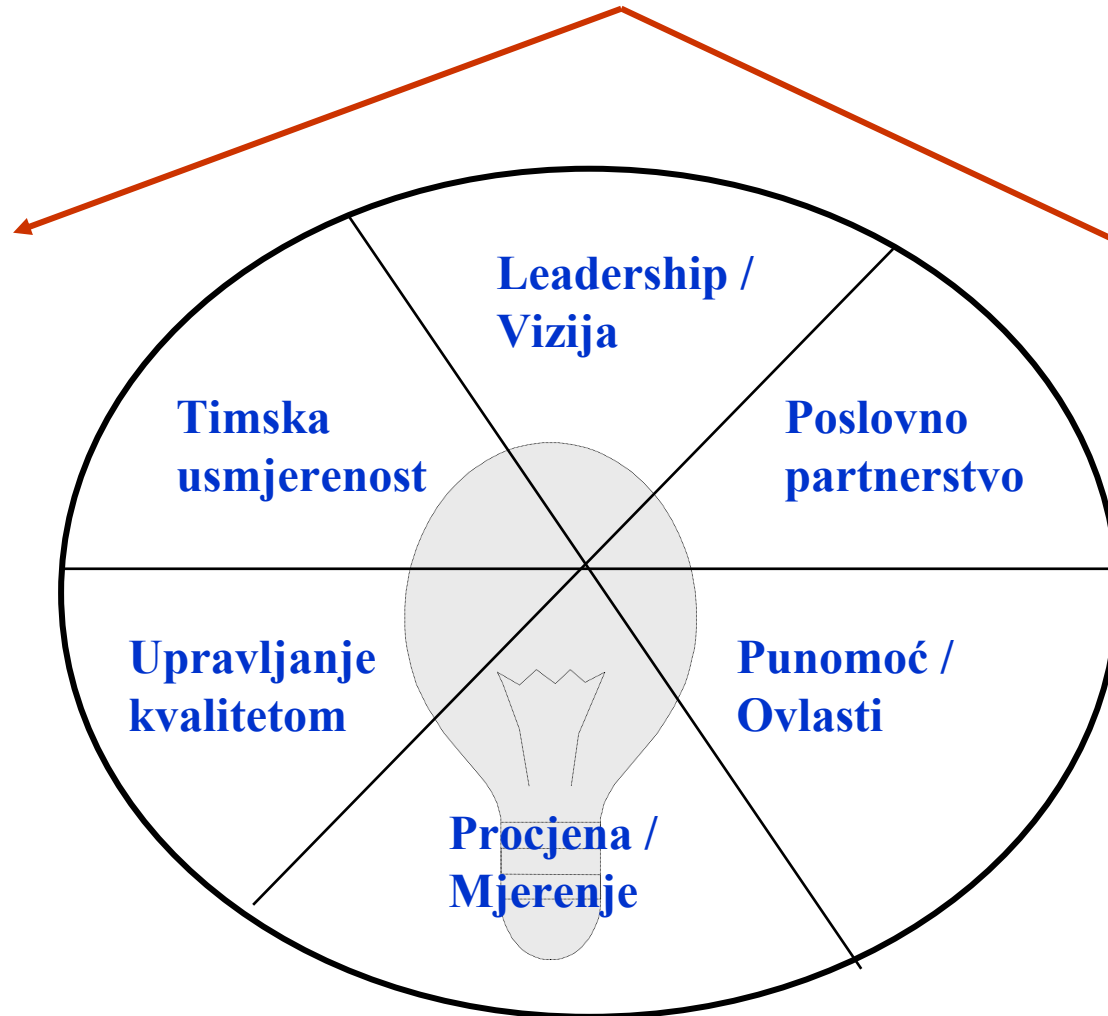
Učinkoviti vođe koriste različite stilove, znaju kada i koga slušati i slijediti, te kako šansu pretvoriti u uspjeh !

Morate imati **viziju** budućnosti.

Dajte ljudima **ovlasti** i pravo da sami isprave svoje manje greške (klijenti su i njihovi kupci)

Tim raznovrsnih ljudi koji se orijentira na kupca.

Pokažite kupcu da ćete se poboljšati, da želite s njim **suradivati i biti partner.**



Morate rabiti **mjerila** (mjerenja) kako biste mogli odrediti prioritete u pružanju kvalitete.

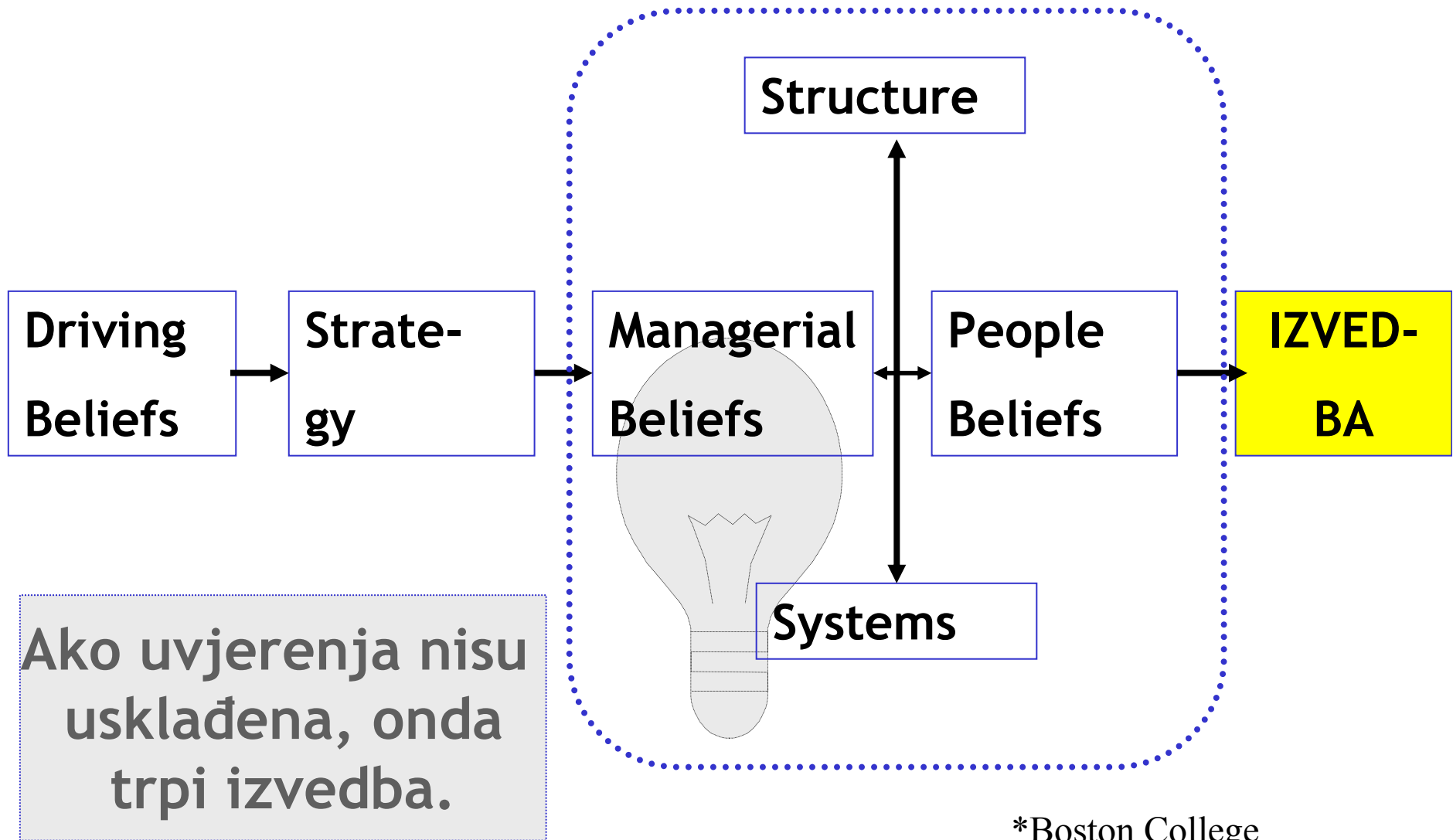
Koordinirajte **rezultate anketiranja kupaca** (rezultati se obično prezentiraju sirovo bez onih suradnika koji mogu unaprijediti te iste rezultate u budućnosti)

- Kako se osjećaju zaposlenici ?
- Kako drugi izvana “vide” poduzeće?

Nevidljivi faktori koji djeluju na uspješnost poslovanja!


ORGANIZACIJSKA KULTURA (Organizational or Corporate Culture): zajedničke vrednote, pravila ponašanja, simboli i iskustvo koji povezuju zaposlene i odražavaju identitet poduzeća;

ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI (Shared Values, Value System): skup vrijednosti koji je univerzalno prihvaćen kao važan za organizaciju i koji usmjerava komunikaciju između pojedinaca, međusobne odnose i one s vanjskom okolinom





“Upravljanje samo za profit je kao igranje tenisa s pogledom uperenim na semafor s rezultatima, a ne na lopticu!!”

A faint, grey lightbulb icon is positioned behind the text, symbolizing an idea or insight.

Ako želimo dobiti vjerodostojan pokazatelj kvalitete menadžmenta, pitajmo kupce kako naši ljudi postupaju s njima!

Tradicionalni menadžer

- Nadglednik
- Računovođa
- Policajac
- Gonič stoke
- Krotitelj
- Sudac
- Oficir

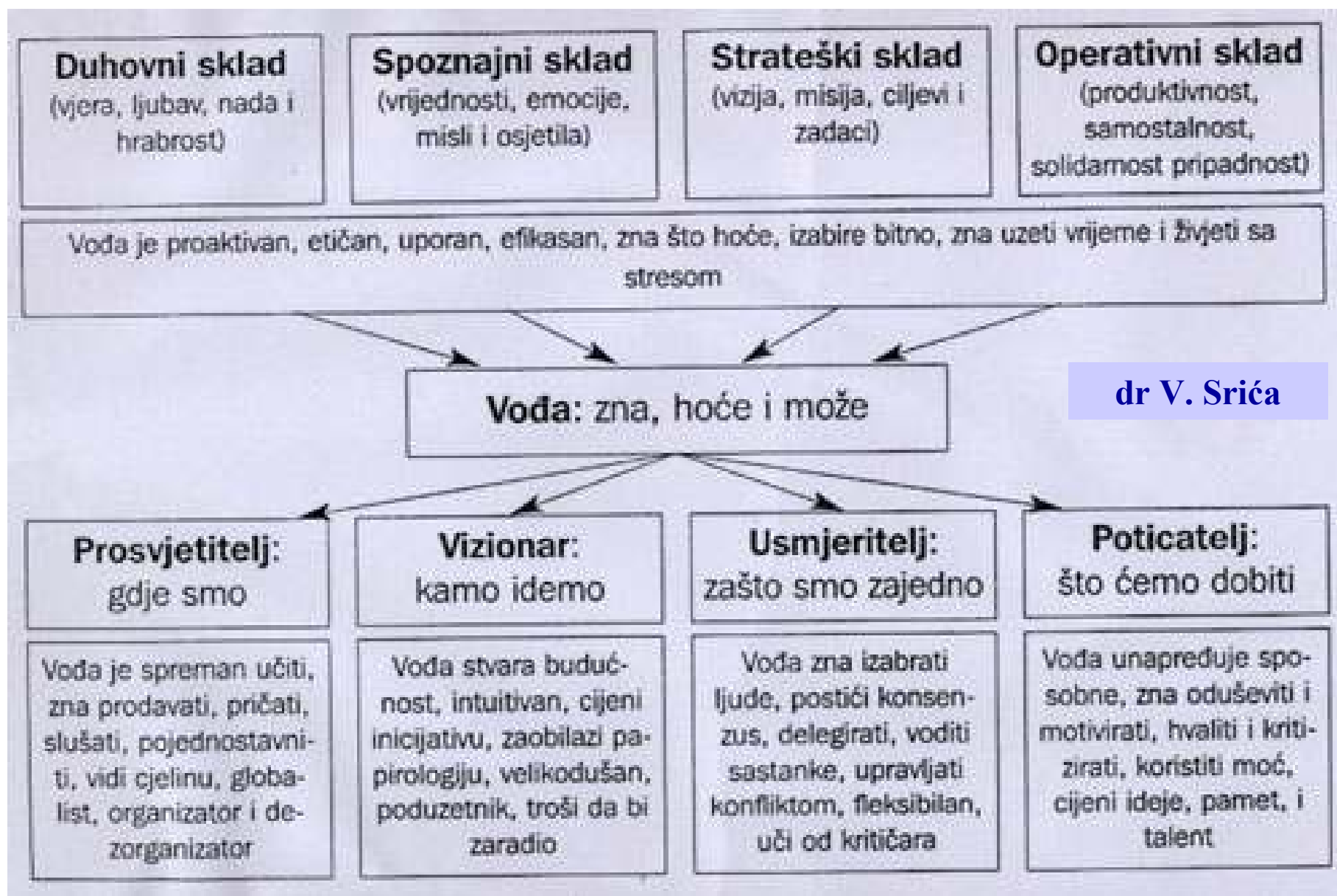


Moderni menadžer

- Vizionar
- Trener
- Katalizator
- Dirigent
- Vođa tima
- Učitelj
- "Babica"
- Prijatelj

Onda, hoćemo li?





- Uloge nisu oštro odijeljene tijesno su isprepletene i čvrsto povezane, svaka vodi drugim ulogama uzajamno se nadopunjavajući.
- U ovako sistematiziranom modelu, Srića naglašava da pravi vođa **zna, hoće i može**.

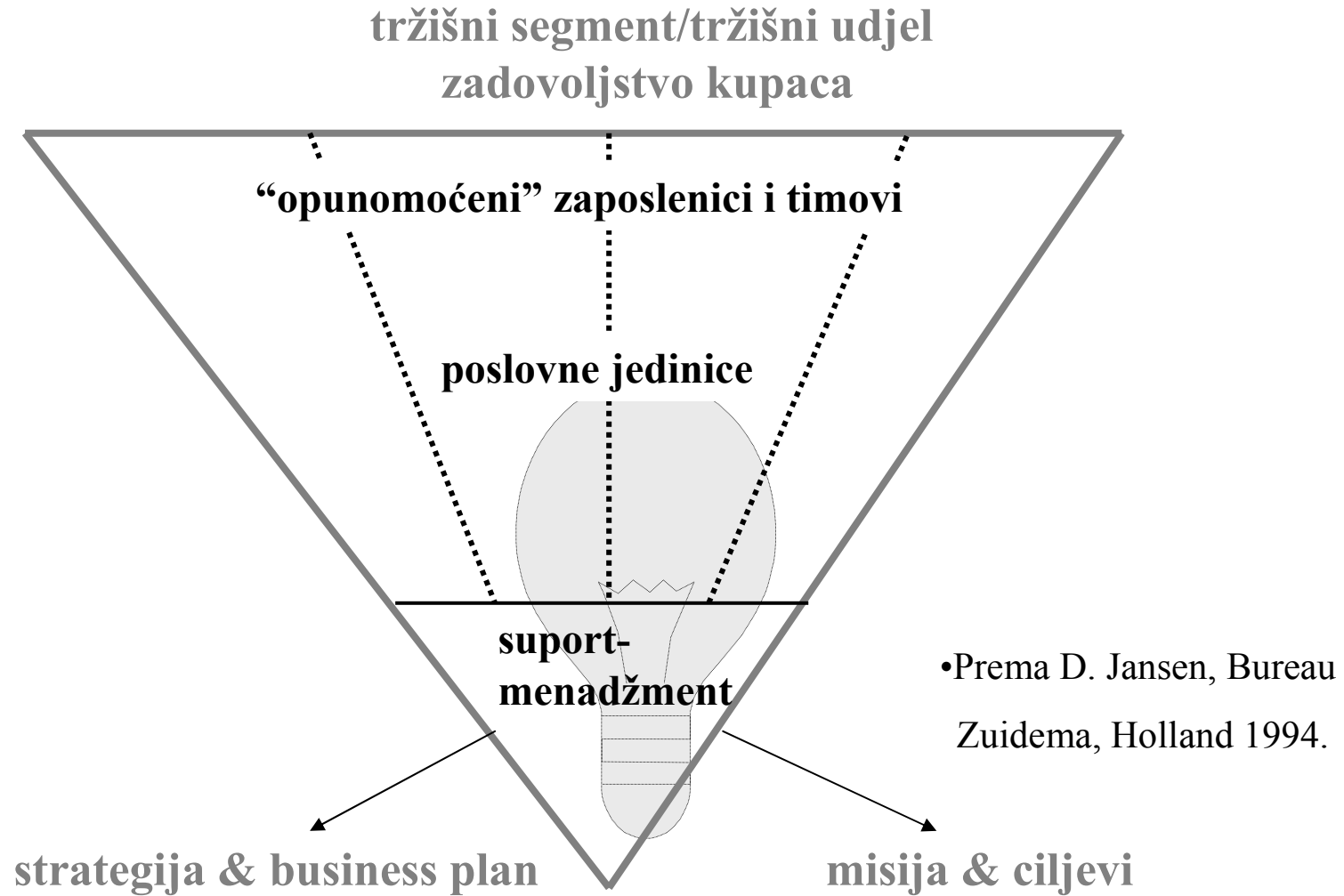
Znanje je uporište, samouvjerenost i oslonac u svemu što poduzima. *Htijenje* je baterija koja pokreće, izvor energije i motivacije. *Moć* je motor i kormilo kojim lider usmjerava i osmišljava trošenje energije, stvara rezultat i motivira zaposlenike za nove pothvate.

Radeći na sebi i svojem timu, vođa jača osobnu i skupnu samosvijest, sjedinjujući *znam, hoću i mogu*, čime vođenje dobiva puni sadržaj i smisao.



- Zaposlenike American Apparela L.C. tretira s dostojanstvom. Osim primjernih radnih uvjeta:
 - **briga za zdravlje** (mobilna ambulanta jednom tjedno) ,
 - **tečajevi engleskog i španjolskog jezika,**
 - **masaže** (2 stručna masera) i **besplatna uporaba telefona.**
- Tvrтка je o svom trošku unajmila **autobuse** za prijevoz svojih radnika za sudjelovanje na skupovima za prava imigranata.
- Pomažu radnicima da se natječu za **savezne kredite (EIC)** koji često direktno povećavaju njihov kućni budžet do \$80 tjedno.
- Wells Fargo i druge lokalne banke svakom radniku pružaju bankovnu karticu za **besplatni čekovni račun** (ukupna ušteda oko 150.000 USD!)
- ***“Ja sam židovski maher, zabavljač i motivirani stručnjak, priznaje Charney. Kada imate pravu priču i dugi jezik poput mene, ljudi vas slušaju. Ako je k tome priča istinita i što više o njoj pričate, više će vas ljudi slijediti”.***

Obrnuta piramida vođenja*



Tko je na vrhu, a tko na dnu u klasičnoj piramidi ?



- Na **vrhu je predsjednik uprave**, generalni direktor ili glavni izvršni direktor!
- **Na dnu su zaposlenici** koji manje-više komuniciraju s kupcima, ljudi koji rade, pripremaju i pružaju različite usluge (prodaja, marketing, informatika, reklamacije, distribucija ...)
- Umjesto da služe kupcima, namještenici načelno radije **brane poslovnu politiku i procedure** u organizaciji.

U klasično položenoj piramidi, tko za koga radi?

Dakako, **zaposlenici rade za šefove, menadžere, članove uprave...povinjajući se njihovim načelima rada, hirovima i željama!**

Dekor 5.7.2008.

Što se događa kada se piramida okrene nadolje?

- Preokretanjem piramidalne hijerarhije, menadžment vodi tvrtku **delegirajućim stilom**, aktivno radeći za svoje zaposlenike u provedbi vizije i ciljeva organizacije.
- U tradicionalnoj piramidi šef je uvijek odgovoran, a suradnici bi mu trebali biti podređeni!
- Tko je na vrhu obrnute piramide rukovođenja?
Zaposlenici koji kontaktiraju s kupcima!
- Tko je dakle stvarno na vrhu? **KUPCI!**
- A **na dnu? Top-menadžment** koji podržava i stvara uvjete za delegirajući i timski pristup rukovođenju!

**Kada se piramida obrne, uloge se mijenjaju!
Zaposlenici preuzimaju ulogu odgovornih, a posao
menadžmenta jest da im bude podređen i “služi” im!**

- Glupost je promatrati menadžment izdvojeno, samog za sebe!
- Menadžment postoji isključivo zbog organizacije!
- Menadžer je sluga organizacije!
- Posljedica lošeg vođenja je uništavanje morala djelatnika!



Većina ljudi želi svoj posao obaviti dobro!

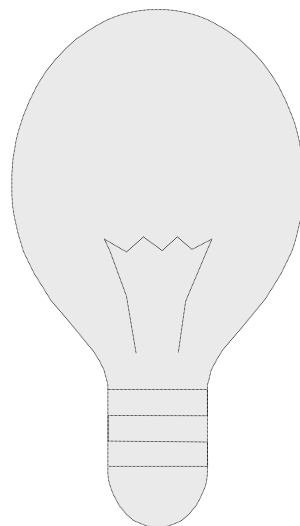
Većina ljudi želi biti uključena i sudjelovati u predlaganju dobrih ideja.

Većina ljudi želi dobiti povratne informacije o uspješnosti svoga rada i teškoćama.

Stoga: iskoristimo to što ljudi tako i tako žele stvoriti, i uspjet ćemo!

R. Johnson, Sava Tires

Zaključne misli



Timovi i skupine postaju veliki tek kada su svi u njima,
vođe i članovi, **podjednako slobodni da
dadu sve od sebe i da svaki pojedinac
ili pojedinka radi apsolutno najbolje
što može !**

Najbolja stvar koju vođa može učiniti za svoj ‘Veliki tim’
jest **da dozvoli svim njegovim članovima
da otkriju svoju veličinu, važnost i
snagu.**

prema: Warren Bennis & Patricia Ward Biederman “*Organizing Genius*”

OD

PREMA

<i>Autoritet</i>	S pozicije moći	Znanju
<i>Odlučivanje</i>	Usko na vrhu	Gdje su aktivnosti
<i>Sudjelovanje zaposlenika</i>	Limitirana znanja i vještine	Pojačanje
<i>Informiranje</i>	Uska kontrola	Šira razdioba
<i>Nagrade</i>	Indiv. zasluge	Timski rad
<i>Status</i>	Isticanje	Prigušivanje
<i>Nadzor</i>	“Oštar pas”	Izvori (resursi)

* MSB report of National Research Council

1. Identificirajte **poslovni problem ili zadaću**
2. Razvijte **strategije & taktike** koje vode do rješenja problema
3. Ocijenite **sadašnju kulturu** da biste odredili koliko će te pretpostavke pomoći ili odmoći onome što planirate učiniti
4. Fokusirajte se na one **elemente koji će vam pomoći**, ignorirajte one koje vas odmažu (osim ako vas apsolutno sprječavaju)
5. Identificirajte ljude u poduzeću koji su “**nositelji kulture**” tj. onih elemenata koji vam idu na ruku
6. Osnažite te nositelje i izgradite **timove za promjene** oko njih
7. Razvijte procese za nadilaženje uobičajenog i očekivanog **otpora** promjenama

* Ed Schein, Sloan School of Management

- **Budite dobro informirani i često komunicirajte!** Uvjerite se da zaposlenici točno znaju što želite i da točno znate što se događa; vođenje se sastoji od specifičnosti, ne u vladanju!
- **Budite originalni i autentični!** Djelujte u skladu sa svojim uvjerenjima, govorite u svoje ime; budite ono što jeste i zagovarajte svoju misiju; govorite i učinite ono što mislite; vođenje je prožeto istinom, a ne varanjem!
- **(Upo)znajte samoga sebe!** Vaše slabe i snažne točke, vašu “slijepost” i strahove; vođenje ste vi, ne skrivajte se!
- **Odmah se suočite se s poteškoćama, problemima i složenim situacijama!** Vođenje podrazumijeva žurnost i akciju, ne oklijevajte!

OSOBNOST & ZRELOST & HRABROST

Dekor 5.7.2008.

Ratnik Svjetlosti dobro znade da jedan čovjek nije otok

“Ne može ratovati sam; kakav god da je njegov plan, on ovisi od drugih ljudi.

Mora s njima raspraviti svoju strategiju, zatražiti pomoć i u trenucima predaha, imati nekoga kome će uz vatru prepričavati svoja iskustva.

No ne dopušta da ljudi njegovu bliskost zamjenjuju s nesigurnošću. Otvoren je u svom djelovanju i tajanstven u svojim zamislima.

Ratnik Svjetlosti druguje sa svojim suborcima, ali ne prebacuje ni na kog odgovornost za svoje korake.”

Paulo Coelho, *Priručnik za Ratnika Svjetlosti*



Ovo je vrijeme za lidere koji utjelovljuju **kvalitetu i karakter**, lidere koji žive prema određenim **vrijednostima**, koji su **iscjelitelji** i **ujedinitelji**, koji donose **zdravu klimu, kulturu i jedinstvo** u poduzeće, donose **nadu** ljudima i **posao** poduzeću.

Dekor 5.7.2008.



