

Prof. dr. Velimir Srića

VOĐENJEM DO ORGANIZACIJSKOG SKLADA



**“Except for the people, the hours, the work, the stress,
and the pay, this is the best job I ever had!”**

Jesu li vođe važne?

- Gallup: Što treba mladoj, ambicioznoj i sposobnoj osobi da bi bila uspješna u poslu?
- U pravilu, na čelu prosječnog sustava su prosječne vođe, na čelu neuspješnog su “luzeri”, a na čelu uspješnog “pobjednici”
- Kakve nam vođe trebaju?



Izvori uspjeha organizacije

- **Upravljanje resursima** – sirovine, znanje, informacije, energija, tehnologija...
- **Upravljanje procesima** – ERP, infrastruktura, ISO standardi, najbolje prakse...
- **Upravljanje organizacijskom kulturom** – način vođenja, komuniciranja, organiziranja, upravljanja konfliktima, motiviranja, jednom riječju unutarnjeg i vanjskog SKLADA...

Pobjeđuje organizacijska kultura

- Učitelj i ravnatelj iz 1914.
- Iz problema ne možemo izaći istim načinom razmišljanja koji nas je u njih doveo.
 - Albert Einstein

Priča o PET MAJMUNA



MENADŽER POSTAJE LIDER

- Od upravljanja stvarima prema upravljanju ljudima
- Od administriranja prema vizijama i planiranju
- Od kontroliranja prema motiviranju
- Od “razuma” prema “srcu”



Tradicionalni menadžer – birokrat

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



Moderni menadžer - lider



- Vođa tima
- Trener
- Dirigent
- Vizionar
- Katalizator
- “Babica”
- Prijatelj

MENADŽER

- održava stanje
- misli kratkoročno
- administrira
- kopira
- održava
- kontrolira
- orijentiran na strukturu
- radi stvari ispravno

VOĐA

- izaziva promjenu
- misli dugoročno
- inovira
- stvara original
- razvija
- inspirira
- orijentiran na procese
- radi ispravne stvari

**Menadžer ne dobije niti ono što traži,
a lider dobije više nego što traži!**

MODERNA “POZITIVNA” KULTURA

1. Cijenim sposobne
2. Hvatam suradnike u onome što rade dobro
3. Optimist sam i ambiciozan
4. Vjerujem da uvijek može biti bolje
5. Želim i trebam pobjede
6. Težim konsenzusu
7. Uspješno upravljam konfliktima
8. Znam “prodavati”
9. Proaktivan sam i inicijativan
10. Znam pojednostavniti

1. Treba cijeniti sposobne

- Privuci najbolje, zadrži najbolje, ne smiješ izgubiti najbolje!
- Najbolji se okružuju boljima od sebe, prosječni se okružuju slabijima od sebe
- Zadrži svojeg Teslu!



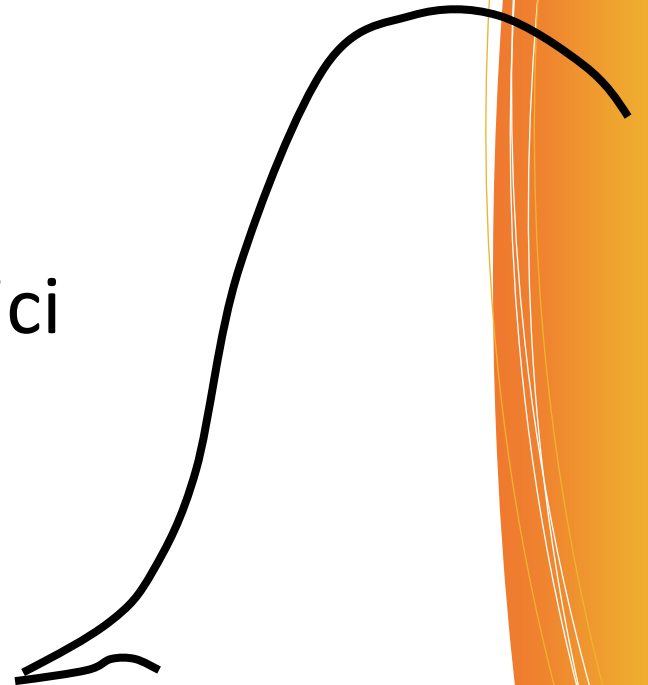
2. Hvataj suradnike u onome što rade dobro

- Napravi to tako da padnem sa stolca!
- Oduševi me!
- Obori me s nogu!



3. Budi ambiciozan i optimist

- Ne znaš što sve možeš dok se ne usudiš!
- Svjetski kup na Sljemenu
- Hrvatska kao California Europe
- Dva trgovca cipelama u Africi



4. Vjeruj u “kaizen”

- Loše je, zato treba mijenjati!
- Dobro je, može biti bolje

改善

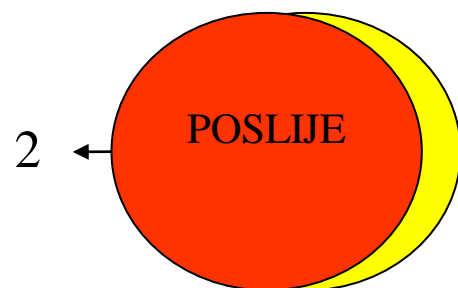
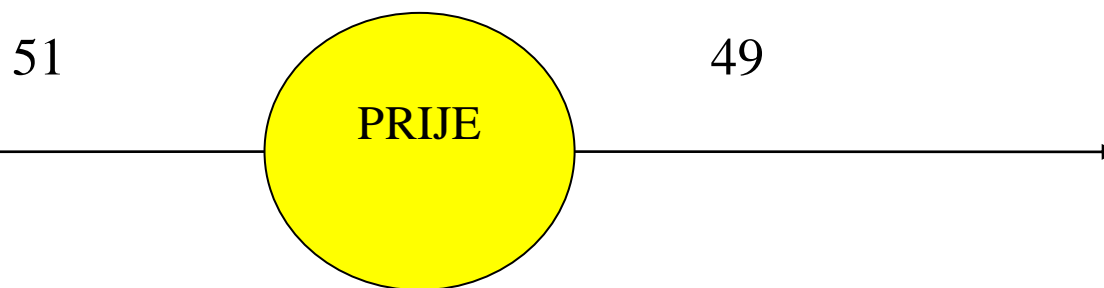
Kai = Change Zen = Good

5. Nije loše biti pobjednik

- Shaolin – tvornica pobjednika
- Pobjednik radi na sebi
- Pobjednik živi svoj san
- Pobjednik je uporan
- Pobjednik je spreman na žrtvu



6. Treba težiti konsenzusu



7. Treba pobijediti zajedno

- Mali Princ i Kralj
- Jesi li spreman odustati od svoje ideje, ja ću od svoje, pa da zajedno nađemo rješenje koje je bolje od tvojeg i mojeg prijedloga
- Kako iskazati kritiku
- Kritičar je besplatni konzultant



8. Valja znati “prodavati”

- Metode uvjeravanja i utjecaja
- Sadržaj bez forme ne može se prodati
- Slijepac i marketinški stručnjak
- Svi smo “prodavači”



9. Valja biti proaktivan

- Nobunagin novčić
- Pobjednici imaju **cilj** i **upornost**
(Sultan i njegov konj)
- Pobjednici “izdrže sekundu duže”



10. Treba pojednostavniti

- U kojem je businessu Rolex?
- Što je i-pod?
- Misija Black&Decker
- Što prodaje Revlon?
- Welch: što je hijerarhija, kakva je GE vizija?
- Kalifornija Europe?
- Poklonimo otok Gatesu!





SEDAM GRIJEHOVA VOĐENJA

Jack and Suzie Welch (2013)

1. Ne razvijamo samopouzdanje

- Samopouzdanje je krvotok uspjeha
- Hrabri ga imaju pa nude ideje, usude se poduzimati, spremni su na promjene
- Suraduju s kolegama umjesto da ih ogovaraju, “ruše” ili da im podmeću
- Ljudi bez samopouzdanja sakrivaju greške, šire negativnu energiju i pružaju otpor.



2. Ušutkavamo raspravu

- Loši vođe ušutkavaju suradnike jer oni “znaju sve” i ne zanima ih što drugi misle
- Prave se pametni pa priguše nove ideje, zakoče svaku raspravu i stalno “sole pamet”
- To stvara destruktivnu klimu poslušnosti u kojoj se ne čuju svi glasovi niti se o problemima, idejama i rješenjima otvoreno razgovara



3. Glumatamo, nismo svoji

- Svatko odmah osjeti kad jedno mislimo, drugo radimo, treće osjećamo
- Ne valja glumiti nešto što nismo, naša autentičnost je razlog zašto nas suradnici vole
- Valja pokazivati emocije, brigu, biti na licu mjesta, reagirati, to će privući suradnike
- Biti tajnovit i “poslovan” ne stvara poštovanje nego strah, a to nije dobar izvor motivacije

4. Dajemo svima jednako

- Kvalitetni ljudi, projekti i poslovne prilike ponašaju se prema Paretovu pravilu 80:20
- Ne smijemo biti jednaki prema “različitima”, moramo poduzimati diferenciranje, nagraditi najbolje, kazniti najlošije
- Resurse u budžetu treba usmjeriti na najbolje programe, projekte i aktivnosti
- Važno je “osposobljavati sposobne”, a ne “svidjeti se svima”

5. Stavljamo rezultat ispred vrijednosti

- Iako je glavni zadatak postići rezultat, ne valja stavljati brojke ispred vrijednosti
- Rezultat ne treba postići po svaku cijenu, nečasno, mimo zakona, gazeći ljude, ne poštujući moralne norme i fair play
- Vrijednosti nisu za zidove i dokumente nego ih valja svakodnevno živjeti
- Ljudi koji narušavaju vrijednosti predstavljaju dugoročnu rak ranu kulture organizacije

6. Ne znamo se zabavljati

- “Zaigranost” i opuštenost ne znači manje ozbiljan već manje dosadan rad
- Ljudi koji se dobro osjećaju, daju bolje rezultate, zato dobri šefovi žele da djelatnici budu zadovoljni
- Proslava rezultata, zabavljanje i opuštenost prirodne su ljudske potrebe
- Ne radi se o prisilnom “druženju” već o nagradama poput zajedničkog izleta s obitelji, kartama za predstavu, poklonjenom Iphonu ili iPodu...



7. Nismo autentični

- Autentičnost i integritet su najvažnije osobine dobrog vođe
- Važno je, također, biti pametan, znatiželjan i kooperativan
- Treba znati motivirati pojedince i timove, potaknuti da daju maksimum
- Bitna je sposobnost donošenja teških odluka i ustrajnost
- Najbolja je kombinacija **samopouzdanje** i **poniznost** (to se zove zrelost)

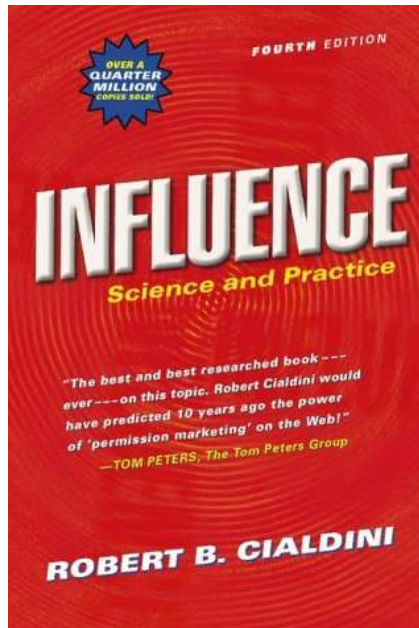


IDEJE O VOĐENJU

Margaret Thatcher(2005)

1. Ukoliko se želite svidjeti svima, budite spremni na kompromise, no nećete postići ništa.
2. Posao vođe je usamljениčki... Ne možete voditi iz mase.
3. Opasno je stajati na sredini ceste; može vas srušiti promet iz oba smjera.
4. Ako želite da se o nečemu priča, recite muškarcu; ako želite da se nešto napravi, recite ženi.
5. Biti vođa je kao biti dama; ako stalno morate govoriti da to jeste, onda to vjerojatno niste.

VOĐE TREBAJU ZNATI UTJECATI



Robert Cialdini, profesor
psihologije s Arizona State University:

UTJECAJ – znanost i praksa

(Influence - Science and Practice)

Utjecajem izazivamo ponašanje

- Imati utjecaj znači izazivati željene promjene kod suradnika
- Promjena može biti
 - u stavu
 - percepciji
 - ponašanju
 - kvaliteti
- Kako vođe utječu na ljude?
- Postoji **sedam** temeljnih oblika (oružja) utjecaja:



Sedam oružja utjecaja

1. Davanje razloga (dajte mi “shortcut”)
2. Reciprocitet (ne želim biti dužan)
3. Konzistentnost i upornost (on zna kako)
4. Društveni dokaz (idu svi pa idem i ja)
5. Dopadljivost (svi padamo na šarm)
6. Autoritet (svi padamo na simbole)
7. Oskudica (svi želimo ono čega ima malo)



TAJNE DOBROG VOĐENJA

Tom Peters

Vođenje je put k izvrsnosti

- Tim postaje velik kad svatko u njemu, vođe i članovi podjednako, osjeti slobodu da pruži najbolje što može.

Najbolja stvar koju vođa može učiniti za sjajni tim je dopustiti članovima da otkriju svoju veličinu.



Vođenje je “ljubav”

Strast, entuzijazam, apetit za životom, angažman, poduzimanje, borba za velike ciljeve, ambicija, odlučnost da se napravi razlika, želja za avanturom, bizarni promašaji, rast, nezajažljivi apetit za promjenama. Inače, čemu uopće živjeti i raditi?



X – VOĐENJE TRAŽI SKLAD

Što se od vođe očekuje?

- Da pobjeđuje (ostvaruje ciljeve)
- Da proizvodi boljeg vođu iz sebe
- Da proizvodi bolji tim iz svojeg tima

To može samo HARMONIČNI VOĐA!



Zato vođa “radi na sebi”

- **DUHOVNI SKLAD** (vjera, ljubav, nada i hrabrost) – tko smo, što volimo, čemu se nadamo, za što smo se spremni boriti
- **SPOZNAJNI SKLAD** (vrijednosti, emocije, misli i osjetila) – što mislimo i osjećamo, kako vidimo sebe i svijet oko sebe
- **STRATEŠKI SKLAD** (vizija, misija, ciljevi i zadaci) – kuda idemo, što, gdje, kada i kako namjeravamo činiti i želimo postići
- **OPERATIVNI SKLAD** (produktivnost, inicijativa, samostalnost i pripadnost) – kako djelujemo, koliko smo uspješni, koliko smo snažno vezani uz sustav kojem pripadamo

- <http://www.algora.com/449/book/details.>



Vođenje u 4 koraka

- Interpretacija – gdje smo
- Konceptualizacija – kuda idemo
- Mobilizacija – u akciju
- Inspiracija - zašto



© Original Artist / Search ID: aban418



Rights Available from CartoonStock.com

**“What do I do? I’m a high stress teacher.
I mean a high school teacher.”**

HVALA NA PAŽNJI

Komentari, pitanja...



www.velimirsrica.com