



Efikasnim liderstvom

na putu ka uspešnoj organizaciji

Predavač: **Vuk Mirčetić**

Septembar 2019.



Vuk Mirčetić

Diplomirani ekonomista i menadžer, sertifikovani međunarodni predavač i licencirani edukator od 2007. godine, a 2018. godine je od strane Republike Srbije prepoznat kao ekspert i akreditovan.

Putem neformalnog, dodatnog i celoživotnog obrazovanja uspešno učestvovao na više od 150 treninga i obuka. Uspešno je završio brojne obrazovne programe u organizaciji Oksford Univerziteta, Ruske federalne agencije za poslove mladih u okviru Vlade Rusije, British Council-a, American Councils for International education, International Republican Institute (SAD), Konrad Adenauer Stiftung, OEBS, Stalne konferencije gradova i opština, Privredne komore Srbije, Balkan Security Network, pojedinih domaćih ministarstava, mnogobrojnih organizacija, kompanija i drugih.



Dogovor kuću gradi

- Uvažavamo svakoga;
- Poštujemo vreme i satnicu;
- U svakom trenutku može da se postavi pitanje;

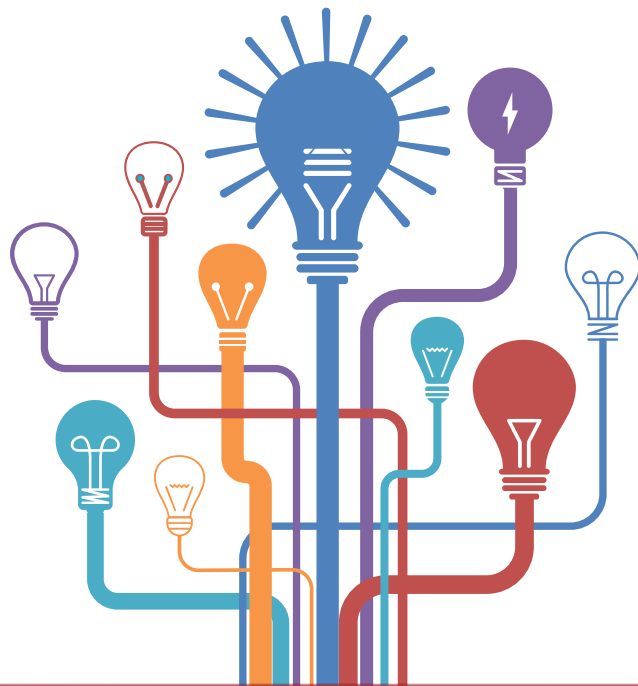
- Još neki predlog za dogovor?





Upoznavanje

- Predstavljanje učesnika u 30 sekundi:
- Ime i prezime;
- Godine;
- Stručna sprema;
- Neka specifičnost učesnika;
- Očekivanja od današnjeg predavanja.





Agenda predavanja

10:00

PRVA SESIJA

Liderstvo, menadžeri i lideri, stilovi liderstva

10:45

PAUZA

Momenat za predah

10:55

DRUGA SESIJA

Stilovi liderstva, razvojni nivo sledbenika, efektivnost

11:40

KRAJ PREDAVANJA

Završna reč i evaluacija



Liderstvo

Ne postoji jedinstvena definicija liderstva.

Liderstvo predstavlja kompleksni, multidimenzioni proces koji je konceptualizovan od strane velikog broja autora na različite načine.

Neki od svetski poznatih istraživača koji su se bavili temom liderstva su:

- Peter Northouse;
- Peter Drucker;
- Warren G. Bennis i drugi.



Razvoj definisanja liderstva

Kontrola i
centralizacija moći



Pristup grupi



Liderstvo kao ponašanje



Pristup osobinama

Zajednički ciljevi i
efektivnost

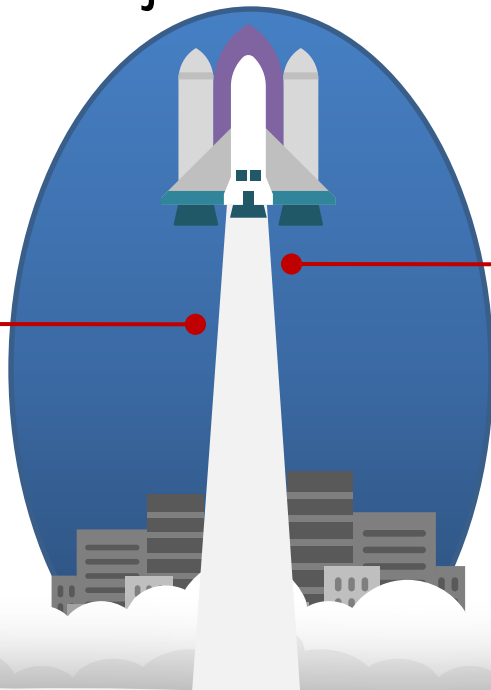
Organizaciono
ponašanje



Ekspanzija razvoja definisanja liderstva

Od osamdesetih godina

- Volja lidera;
- Uticaj;
- Osobine;
- Transformacija.



Dvadeset i prvi vek

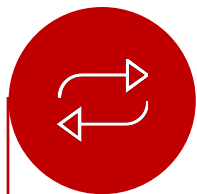
- Liderstvo kao proces;
- Autentično liderstvo;
- Spiritualno liderstvo;
- Liderstvo služenjem;
- Adaptivno liderstvo.



Definisanje liderstva

Peter Northouse je sledeće komponente izdvojio kao ključne kada je liderstvo u pitanju:

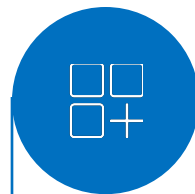
1. Liderstvo je **proces**;
2. Liderstvom se **ostvaruje uticaj**;
3. Liderstvo se pojavljuje **u grupi**;
4. Liderstvo pretpostavlja **ostvarivanje cilja**.



Proces



Uticaj



Grupa

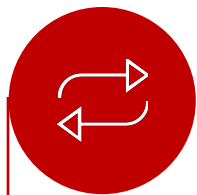


Zajednički cilj



Definisanje liderstva (nast.)

Liderstvo je **proces** u kome pojedinac ostvaruje **uticaj** na **grupu** radi ostvarivanja **zajedničkog cilja**.



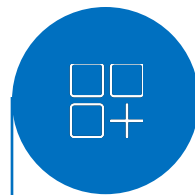
Proces

Neprestani proces koji uključuje više strana (lider i sledbenici)



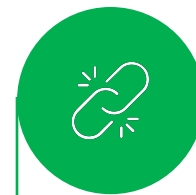
Uticaj

Lider pokreće grupu kako bi radila na realizaciji cilja



Grupa

Da bi liderstvo postojalo, moraju postojati i sledbenici



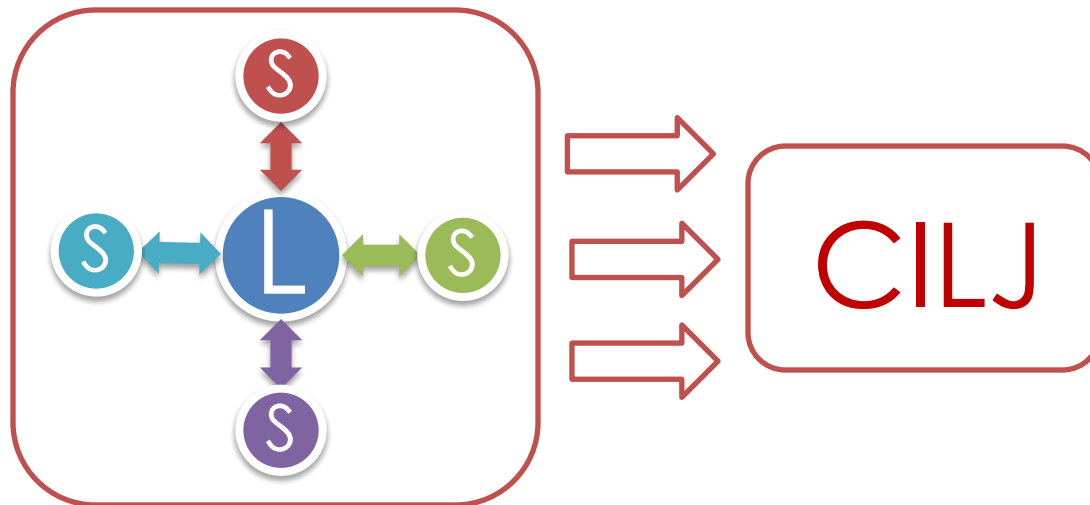
Zajednički cilj

Zajednički rad na ostvarenju cilja koji je zajednički ili tako shvaćen



Definisanje liderstva (nast.)

Lider i sledbenici čine grupu koja zajedno radi na ostvarivanju cilja.





Razlike između menadžera i lidera

Sprovodi
Kopija
Podržava
Fokus na sisteme
Kontroliše
Ograničen vidik
Podržava
Dobar vojnuk
Vodi računa o
suštini
Kako i kad?
Radi stvari dobro

Šta još radi?



VS



Inovira
Original
Razvija
Fokus na ljude
Ima poverenje
Širok vidik
Pokreće
General
Vodi računa o
svemu
Šta i zašto?
Radi prave stvari

Šta još radi?

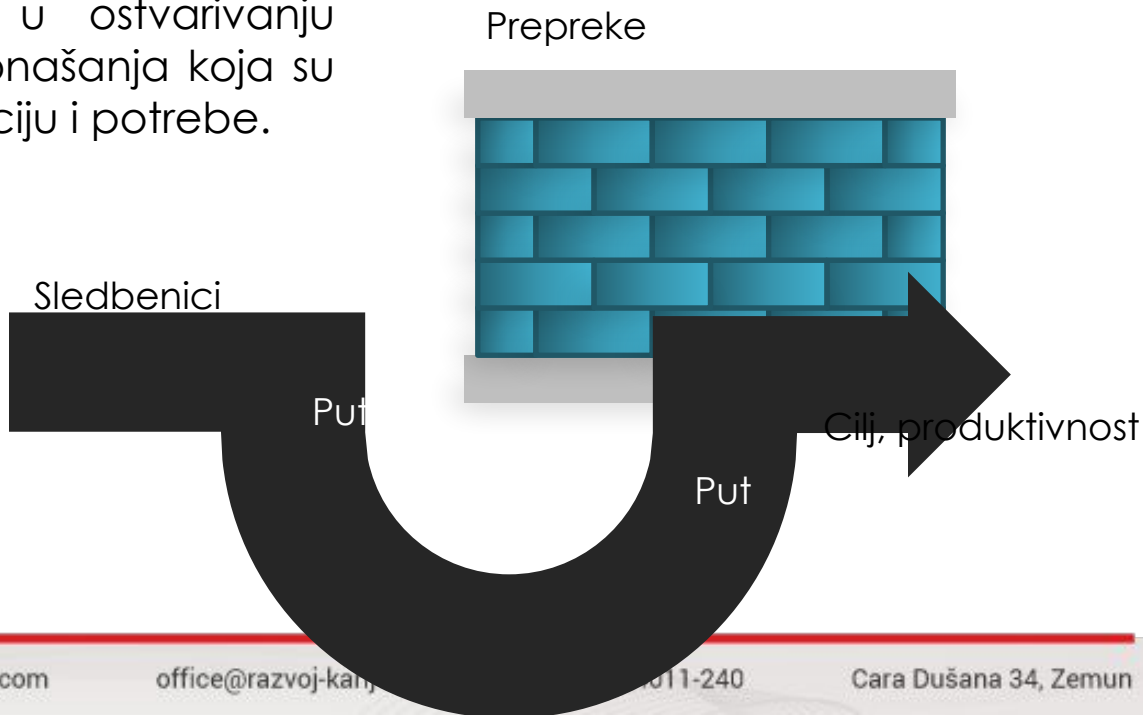


Teorija put-cilj

Lideri pomažu sledbenicima u ostvarivanju ciljeva odabirom specifičnih ponašanja koja su najprikladnija u odnosu na situaciju i potrebe.

Lider:

- Definiše ciljeve;
- Razjašnjava put;
- Otklanja prepreke;
- Obezbeđuje podršku.





Teorija situacionog liderstva

- Ken Blanchard i Paul Hersey (1969) su kreirali model situacionog liderstva.
- Liderstvo u različitim situacijama, koje zahtevaju različite pristupe liderstvu.
- Lider analizira situaciju i u skladu sa tim, kao i sa sposobnostima sledbenika, prilagođava svoj stil liderstva.

Situaciono liderstvo se najbolje razume kada se posmatraju dve komponente:

1. Ponašanje lidera;
2. Razvojni nivo sledbenika (u zavisnosti od zadatka).

Prema ovom modelu postoje:

- Četiri stila situacionog liderstva;
- Četiri nivoa razvoja podređenih.



Teorija situacionog liderstva (nast.)

Prvi korak na putu do uspješne organizacije predstavlja postojanje efektivnog liderstva.

Efektivno liderstvo, prema modelu situacionog liderstva, predstavlja uparivanje odgovarajućeg liderskog stila sa nivoom razvoja pojedinca.

Svrha situacionog liderstva je da:

1. Otvori komunikaciju – poveća kvalitet i kvantitet konverzacije u vezi sa učinkom i razvojem;
2. Pomogne drugima da postanu kompetentniji i posvećeniji;
3. Nauči kako da usmeri i podrži druge;
4. Ceni i poštuje različitosti.



Teorija situacionog liderstva (nast.)

Situaciono liderstvo predstavlja model za razvoj pojedinaca, tako da vremenom mogu da dostignu najviši nivo učinka kada je u pitanju određeni cilj ili zadatak.

To je proces koji pomaže i liderima, ali i pojedincima da sami sebe motivišu i usmeravaju.

Ovaj model je zasnovan na odnosu između individualnog razvoja sledbenika u odnosu na cilj ili zadatak, i ponašanja lidera prema sledbeniku, odnosno stila situacionog liderstva.



Situaciono liderstvo

Osobine situacionog lidera prema Ken Blanchard-u su:

1. **Dijagnostifikovanje** – određivanje potrebe pojedinca, razvojnog nivoa, kako bi moglo da se odredi koje je ponašanje adekvatno da se primeni.
2. **Fleksibilnost** – korišćenje različitih tipova liderskih stilova;
3. **Sklapanje** partnerstava za bolji učinak.



Stilovi liderstva

Liderski stil (u okviru situacionog liderstva) se sastoji od *miksa* dve komponente:

1. Naredbodavno ponašanje
2. Podržavajuće ponašanje

Naredbodavno ponašanje

- Ko?
- Šta?
- Kad?
- Gde?
- Kako?
- Zašto?

Podržavajuće ponašanje

- Dvosmerna komunikacija;
- Slušanje;
- Podržavanje;
- Ohrabrivanje;
- Fasilitasijsko rešavanje problema;
- Donošenje odluka...

Stilovi liderstva (nast.)

Mešanjem naredbodavnog i podržavajućeg ponašanja, dobijaju se četiri stila liderstva:

- S1** – Naređivanje
- S2** – Podučavanje
- S3** – Podržavanje
- S4** – Delegiranje





S1 – naređivanje

- Naredbodavni stil (S1) podrazumeva visoko naredbodavno ponašanje uz nisku podršku.
- Lider tačno odredi cilj i pruži direkcije sledbenicima u vezi sa dolaskom do krajnjeg ishoda.
- U okviru ovog stila podrška je slabo izražena ili je potpuno izostavljena.

NAREĐIVANJE

Naredbodavno:
Visoko

Podržavajuće:
Nisko

S1



S1 – naređivanje (nast.)

- Ukoliko lider izda naređenja za koja sledbenik nije kompetentan da izvrši, može da dođe do toga da sledbenik napravi grešku, pa i do demotivacije, obeshrabrenja i napuštanja grupe.
- U okviru ovog liderskog stila lider usko prati pojedinačne učinke u cilju dobijanja učestalih povratnih informacija u vezi sa datim zadatkom.
- Šta mislite, koja su to ponašanja koja pripadaju ovom stilu liderstva?

NAREĐIVANJE

Naredbodavno:

Visoko

Podržavajuće:

Nisko

S1



S1 – naređivanje, primeri ponašanja

- Planiranje;
- Postavljanje prioriteta;
- Orijentacija;
- Davanje smernica;
- Pokazivanje na koji način se nešto radi;
- Praćenje rada/monitoring;
- Proveravanje učinka;
- Davanje povratnih informacija/feedback...

NAREĐIVANJE

Naredbodavno:

Visoko

Podržavajuće:

Nisko

S1



S2 – podučavanje

- Podučavanje (S2) je drugi stil liderstva koji odlikuju visoko izražene naredbe uz visoko izraženu podršku.
- Ukoliko se radi o velikoj organizaciji, može da se desi da lider ne bude u mogućnosti da svim sledbenicima pruži podršku koja im je neophodna.
- U ovom stilu, lider se orijentiše na komunikaciju istovremeno usmerenu i na realizaciju cilja i na ispunjavanje društvenih i emotivnih potreba podređenih.

PODUČAVANJE

Naredbodavno:

Visoko

Podržavajuće:

Visoko

S2



S2 – podučavanje (nast.)

- Jednako pomaže da sledbenici dođu do cilja, ohrabruje ih u odlukama i traži od njih da pruže svoj doprinos.
- Na lideru je da im kaže da je napredak i poboljšanje ono što ih očekuje i da ih ohrabri da idu ka tom cilju.
- Šta mislite, koja su to ponašanja koja pripadaju ovom stilu liderstva?

PODUČAVANJE

Naredbodavno:

Visoko

Podržavajuće:

Visoko

S2



S2 – podučavanje, primeri ponašanja

- Objašnjavanje;
- Razjašnjavanje;
- Preusmeravanje;
- Deljenje povratnih informacija;
- Ohrabrivanje;
- Pohvaljivanje;
- Definisavanje...

PODUČAVANJE

Naredbodavno:

Visoko

Podržavajuće:

Visoko

S2



S3 – podržavanje

- Stil podržavanja (S3) podrazumeva slabo izraženo naredbodavno ponašanje uz visok stepen podrške.
- Uloga lidera je fasilitativna, uz slušanje sledbenika, ohrabrivanje i podršku.
- Ukoliko je sledbenik koji je izuzetno kompetentan iz nekog razloga demotivisan, lider treba da upotrebi ovaj leaderski stil i pruži mu maksimalnu podršku kako bi ga motivisao da nastavi da radi.

PODRŽAVANJE

Naredbodavno:
Nisko

Podržavajuće:
Visoko

S3



S3 – podržavanje (nast.)

- Ovakvim sledbenicima nisu potrebna usmeravanja ili podučavanja u velikoj meri, ili čak uopšte, već je samo potrebno pokazati ili podsetiti da lider poštuje sledbenika;
- Lider treba da sledbenika pita za mišljenje, uvažava, navede na kolaboraciju i učini da se sledbenik oseti delom tima i postane ponovo motivisan za rad.
- Šta mislite, koja su to ponašanja koja pripadaju ovom stilu liderstva?

PODRŽAVANJE

Naredbodavno:

Nisko

Podržavajuće:

Visoko

S3



S3 – podržavanje, primeri ponašanja

- Pitanja i slušanje;
- Razuveravanje;
- Fasilitacija samostalnog rešavanja problema;
- Saradnja/kolaboracija;
- Ohrabrivanje davanja povratnih informacija;
- Poštovanje;
- Istraživanje, postavljanje pitanja...

PODRŽAVANJE

Naredbodavno:

Nisko

Podržavajuće:

Visoko

S3



S4 – delegiranje

- Delegiranje (S4) predstavlja liderski stil koji odlikuju slabo naredbodavno ponašanje i nizak nivo podrške.
- Lider veruje da je sledbenik dovoljno kompetentan da samostalno izvrši zadatak.
- Odnos između lidera i sledbenika svodi se na potvrđivanje onoga što sledbenik samostalno želi da uradi ili delegiranje zadatka od strane lidera.

DELEGIRANJE

Naredbodavno:

Nisko

Podržavajuće:

Nisko

S4



S4 – delegiranje (nast.)

- Interesantno je da u ovom stilu lider može da izaziva sledbenika, da mu daje nove zadatke izvan standardnih delokruga kako bi video na koji način sledbenik reaguje i kako bi ga naveo da napreduje još više.
- Lider daje mogućnost pojedincu da samostalno postupa sa odgovarajućim resursima kako bi realizovao cilj.
- Šta mislite, koja su to ponašanja koja pripadaju ovom stilu liderstva?

DELEGIRANJE

Naredbodavno:

Nisko

Podržavajuće:

Nisko

S4



S4 – delegiranje, primeri ponašanja

- Davanje dozvole;
- Imanje poverenja u sledbenika;
- Nadahnuti sledbenike;
- Potvrđivanje;
- Priznanje;
- Izazivanje...

DELEGIRANJE

Naredbodavno:

Nisko

Podržavajuće:

Nisko

S4



Razvojni nivo sledbenika

Razvojni nivo sledbenika podrazumeva kombinovanje dva faktora:

1. Kompetentnost;
2. Posvećenost ili predanost.

Kompetentnost predstavlja dokazana **znanja i veštine u vezi sa određenim zadatkom** ili ciljem.

Posvećenost predstavlja **motivisanost** i **verovanje** u određeni cilj ili zadatak.

Razvojni nivo je orijentisan prema cilju ili zadatku i ne predstavlja ukupnu ocenu veština ili stava pojedinca.



Razvojni nivo sledbenika (nast.)

Kombinovanjem navedena dva faktora, dobijaju se četiri razvojna nivoa sledbenika:

1. D1 – **Entuzijastički početnik**
(nivo kompetentnosti: nizak, nivo posvećenosti: visok)
2. D2 – **Učenik bez iluzije**
(nivo kompetentnosti: nizak ili delimičan, nivo posvećenosti: nizak)
3. D3 – **Sposoban, ali oprezan izvršilac**
(nivo kompetentnosti: umeren do visok, nivo posvećenosti: varira)
4. D4 – **Sledbenik koji samostalno ostvaruje rezultate**
(nivo kompetentnosti: visok, nivo posvećenosti: visok)



D1 – entuzijastični početnik

- Entuzijastički početnik (D1) jeste sledbenik koji je nov u timu ili nov u odnosu na neki zadatak ili aktivnost, a samim tim i bez iskustva.
- To može biti osoba koja je tek postala deo grupe ili je dobila neki nov zadatak od strane svog lidera i zbog toga je puna entuzijazma.
- Ovaj sledbenik želi da nauči i spreman je da posluša smernice koje dobija od lidera.

POČETNIK

Kompetentnost:

Niska

Posvećenost:

Visoka

D1



D1 – entuzijastični početnik (nast.)

- Na ovom nivou sledbenici nemaju razvijenu svest šta ne znaju i postoji mogućnost da pogreše.
- Potrebno je usmeravanje od strane lidera i u procesu dok ne nauči dovoljno, i za to vreme mu ne treba davati zadatke gde greške mogu biti pogubne.
- Lider ovog sledbenika ne mora da motiviše, s obzirom da je entuzijastičan, već samo mora da ga usmerava, uči i prilagođava stranačkim zadacima.
- Kako biste opisali ovakvog sledbenika?

POČETNIK

Kompetentnost:

Niska

Posvećenost:

Visoka

D1



D1 – entuzijastični početnik (nast.)

Osobine i kvalitete D1 sledbenika:

- Nov (u odnosu na zadatak ili grupu);
- Bez iskustva;
- Znatiželjan;
- Optimističan;
- Pun nade;
- Uzbuden;
- Entuzijastičan...

POČETNIK

Kompetentnost:

Niska

Posvećenost:

Visoka

D1



D2 – učenik bez iluzije

- Učenik bez iluzije (D2) predstavlja sledbenika koji već neko vreme radi i uči u timu, upoznaje se sa aktivnostima i zadacima;
- Posедуje određena znanja i veštine koje se tiču i cilja ili aktivnosti koje organizacija sprovodi;
- U procesu je razvoja i učenja, a istovremeno obeshrabljen i zbunjen, i zbog toga znatno manje motivisan nego na početku.

UČENIK

Kompetentnost:

Niska ili delimična

Posvećenost:

Niska

D2



D2 – učenik bez iluzije (nast.)

- Uloga lidera je da objasni da su greške sastavni deo procesa i da ga motiviše da nastavi dalje;
- Kako biste opisali ovakvog sledbenika?

UČENIK

Kompetentnost:

Niska ili delimična

Posvećenost:

Niska

D2



D2 – učenik bez iluzije (nast.)

Osobine i kvaliteti D2 sledbenika:

- Preplavljen informacijama, osećanjima;
- Zbunjen;
- Demotivisan;
- Demoralisan;
- Frustriran;
- Bez iluzije;
- Obeshrabren;
- Delimično postojanje kompetentnosti...

UČENIK

Kompetentnost:

Niska ili delimična

Posvećenost:

Niska

D2



D3 – sposoban, ali oprezan izvršilac

- Sledbenik D3 razvojnog nivoa radi u organizaciji dovoljno dugo da poseduje umeren ili visok nivo kompetencija u odnosu na zadatak ili cilj;
- Nivo posvećenosti cilju i zadatku varira.
- Uglavnom je u stanju da razume način rada organizacije, da shvata zadatke i šta se od njega očekuje, a sebe sam usmerava ka cilju.
- Još uvek je nedovoljno siguran, neodlučan i proverava pre nego što krene u realizaciju.

OPREZAN IZVRŠILAC

Kompetentnost:

Umerena ili visoka

Posvećenost:

Varirajuća

D3

D3 – sposoban, ali oprezan izvršilac (nast.)

- Treba mu pružiti priliku gde će testirati svoje ideje.
- Opasnosti kod ove vrste sledbenika su samokritičnost uz mogućnost da bude prezasićen aktivnostima na kojima radi, a samim tim i nezainteresovan ili demotivisan.
- Liderov zadatak je da ga motiviše i uputi kako bi mogao samostalno da nastavi da obavlja aktivnosti i učestvuje u obavezama organizacije.
- Kako biste opisali ovakvog sledbenika?

OPREZAN IZVRŠILAC

Kompetentnost:

Umerena ili visoka

Posvećenost:

Varirajuća

D3



D3 – sposoban, ali oprezan izvršilac (nast.)

Osobine i kvalitete D3 sledbenika:

- Samokritičan;
- Nesiguran;
- Obazriv;
- Oprezan;
- Sumnjičav;
- Sposoban;
- Doprinosi...

OPREZAN IZVRŠILAC

Kompetentnost:

Umerena ili visoka

Posvećenost:

Varirajuća

D3



D4 – sledbenik koji samostalno obavlja zadatke

- Sledbenik koji pripada D4 sledbenicima, sledbenik je na najvišem razvojnem nivou;
- Samostalno obavlja aktivnosti i ostvaruje rezultate.
- Sledbenik na ovom razvojnem nivou odlično poznaje rad organizacije, ciljeve i aktivnosti, oseća pripadnost i usklađenost ličnih i organizacionih ciljeva.
- Izuzetno je kompetentan kada su u pitanju zadaci koji su mu povereni i veoma je posvećen ostvarivanju rezultata.

IZVRŠILAC EKSPERT

Kompetentnost:
Visok

Posvećenost:
Visok

D4



D4 – sledbenik koji samostalno obavlja zadatke

- Prepoznat je od strane drugih kao stručnjak ili osoba koja je upoznata sa problemima i samouverena.
- Veruje svojim sposobnostima i može da radi nezavisno, a istovremeno i inspirisana i inspirativna za druge.
- Postoji opasnost da zbog svojih kompetencija i visokog nivoa posvećenosti dobije više zadataka od strane lidera nego što bi trebalo, što može dovesti do demotivacije ili lošije realizacije, kašnjenja i slično.

IZVRŠILAC EKSPERT

Kompetentnost:

Visok

Posvećenost:

Visok

D4



D4 – sledbenik koji samostalno obavlja zadatke

- Lider sa ovakvim sledbenicima najefektivnije radi, zbog toga što su to uglavnom članovi grupe sa kojima radi već duži vremenski period. Oni poznaju organizacione procedure, razumeju se i dopunjuju međusobno.
- Postoji mogućnost da mu vremenom dosade zadaci kojima se bavi i da se vrati na D3 nivo.
- Tada je zadatak lidera da to prepozna i da ga motiviše kako bi ponovo postao sledbenik D4 nivoa.
- Kako biste opisali ovakvog sledbenika?

IZVRŠILAC EKSPERT

Kompetentnost:

Visok

Posvećenost:

Visok

D4



D4 – sledbenik koji samostalno obavlja zadatke

Osobine i kvalitete D4 sledbenika:

- Siguran;
- Opravdano samouveren;
- Kompetentan;
- Stručnjak/ekspert;
- Samostalan;
- Ispunjen;
- Oslanja se na sebe;
- Inspirisan/inspiriše druge...

IZVRŠILAC EKSPERT

Kompetentnost:

Visok

Posvećenost:

Visok

D4



Razvojni nivo sledbenika

Prikaz sledbenika različitih razvojnih nivoa u odnosu na stepen razvoja:



Efikasno liderstvo

Na slici sa desne strane je predstavljen šablon za dijagnostifikovanje razvojnog nivoa sledbenika u odnosu na kompetentnost i posvećenost.

Efikasno liderstvo predstavlja uparivanje odgovarajućeg leaderskog stila sa nivoom razvoja pojedinca.

KOMPETENTNOST		POSVEĆENOST		NIVO
ZNANJE I VEŠTINE	PRENOSIVE VEŠTINE	MOTIVACIJA	SIGURNOST	
				D4
			VISOKO	D4/3
			NISKO	D3/4
		VISOKO	VISOKO	D3
		NISKO	NISKO	D3/2
	VISOKO	VISOKO	VISOKO	D3/2
	NISKO	NISKO	NISKO	D2/3
			VISOKO	D2
VISOKO		VISOKO	VISOKO	D1/2
NISKO	VISOKO	NISKO	NISKO	D1/2
	NISKO	VISOKO	VISOKO	D2/1
			NISKO	D2
		VISOKO	VISOKO	D1
		NISKO	NISKO	D1/2
			VISOKO	D2/1
			NISKO	D2



Pitanja učesnika i evaluacija.

Ukoliko imate dodatna pitanja, možete kontaktirati predavača.



info@vukmircetic.rs



by LINKgroup

Center for Career Development

Hvala na pažnji.

Ukoliko imate dodatna pitanja, možete kontaktirati predavača.



info@vukmircetic.rs