

# Voditeljska komunikacija & Tim

*mr.sc. Dragan Knežević*  
Alter Ars d.o.o.

Poreč, 18. ožujak 2014.

# Teme predavanja

Poticajno vodstvo

Poticajna komunikacija

Poticaaj    Inspiracija    Movere

Timovi

Vi

*“Ne mogu naučiti nikoga ništa, mogu ih samo poticati razmišljanju.”*

Sokrat (Socrates)

**Osobni utjecaj i poticaj**

**Osobna karizma**

**Vi – Ti**

# Inspiracija

- *Prosječan učitelj govori*
- *Dobar učitelj objašnjava*
- *Izvrstan učitelj demonstrira*
- *Vrhunski učitelj inspirira i nadahnjuje*

*William Arthur Ward*

# Zašto ste ravnatelj?

- *Koja je Vaša misija?*
- Da Vas nema ŠTO bi sve nedostajalo?

# 3 izazovne uloge ravnatelja

Ravnatelj  
voditelj  
i  
vođa

Ravnatelj  
upravitelj i  
stručnjak

Ravnatelj  
zagovornik

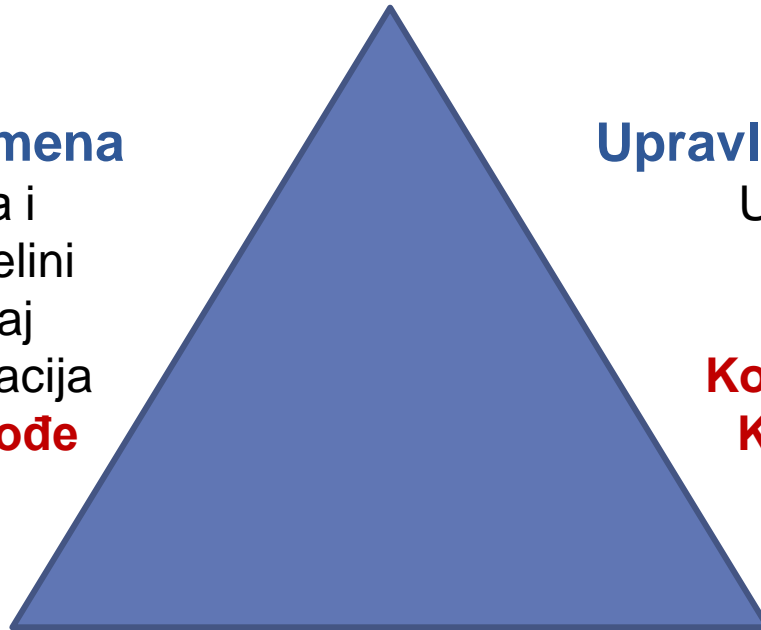
# Sklad 3 ključne uloge

## **Vodstvo 1/3 vremena**

Vođenje timova i  
organizacija u cjelini  
Vodstvo i utjecaj  
Motivacija i inspiracija  
**Komunikacija vođe**

## **Upravljanje & struka 1/3 vremena**

Upravljanje organizacijom  
Menadžment  
Struka i iskustvo  
**Komunikacija upraviteljska**  
**Komunikacija strukovna**



## **Zagovaranje 1/3 vremena**

Odnosi sa svim čimbenicima izvan škole  
Lobiranje, pregovaranje, prezentacije i sastanci  
Kreiranje novih inicijativa

**Javna –Integralna Komunikacija**

# Upravljanje & struka

1/3 ili 33% vremena

Izvrsnost Vaša i iskustvo

Nitko ne zna bolje Vaš posao od Vas samih

4 (5)



# Zagovaranje pregovaranje i lobiranje

1/3 ili 33% vremena

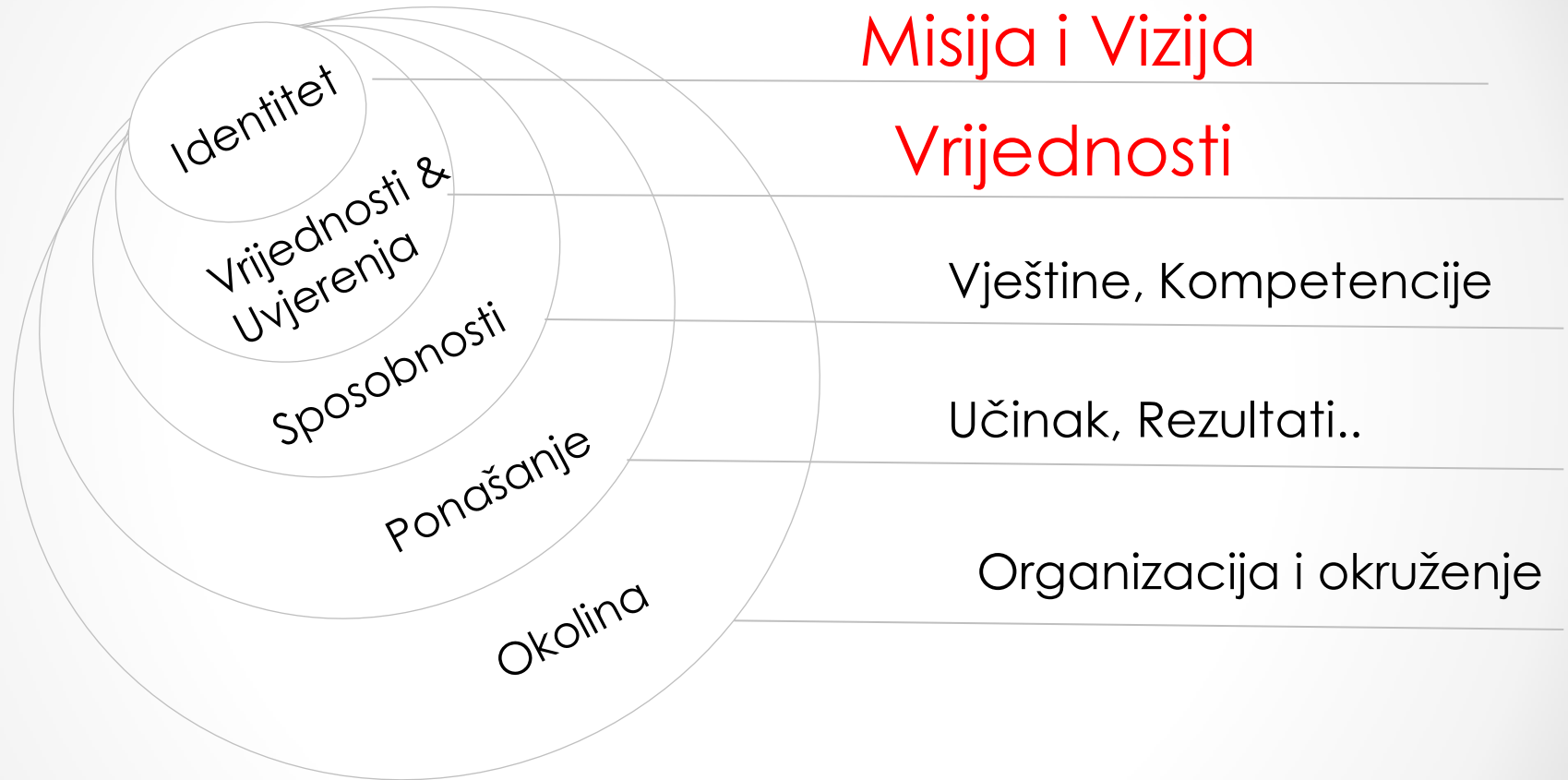
**Koja je priča Vaše škole?**

**Tko ste Vi?**

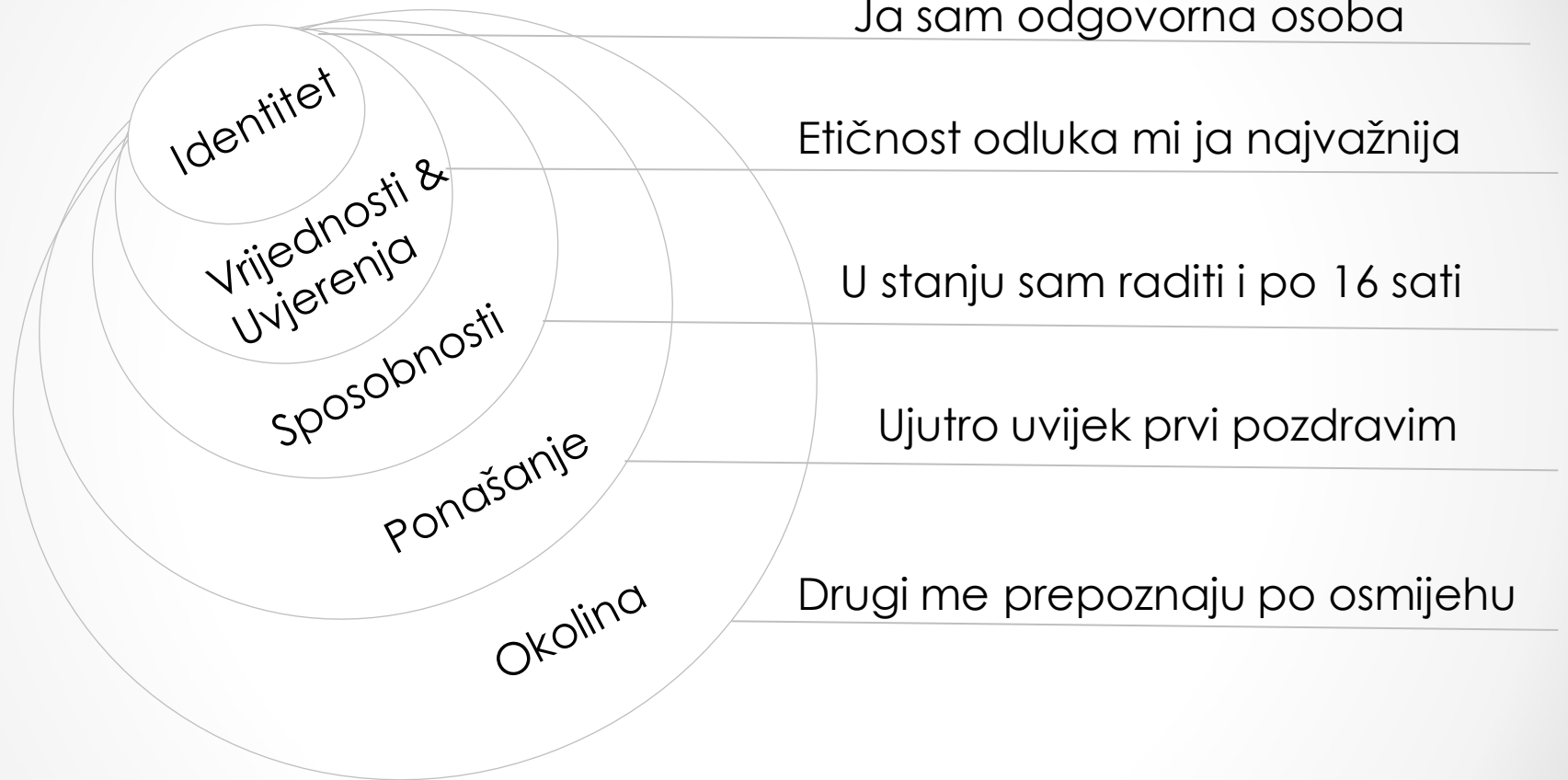
**Koje su zajedničke Vaše vrijednosti ?**

**Kakav je miris Vaše škole?**

# Neurološkičke razine – *R.Dilts*



# Razina misli...



...koja postaje stvarnost

Priča Vaše škole je ..

Vi ste ..

Vaše zajedničke vrijednosti su ..

Ako vi ne (is)pričate svoju  
priču drugi će je pričati

Miris Vaše škole ..

Živa i cjelovita priča Vaše škole

# Vodstvo

1 / 3 ili 33% vremena

Tko su oni koje vodite?

Gdje su, kako im je..?

# Vodja - Menadžer

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Inovira & Inicira          | 1. Održava                   |
| 2. Kreira i razvija           | 2. Administrira i provodi    |
| 3. Usredotočen na ljude       | 3. Usredotočen na sustav     |
| 4. Stvara vjeru, motivira     | 4. Kontrolira, mjeri         |
| 5. Dugoročni ciljevi i vizija | 5. Mjesečni/godišnji ciljevi |
| 6. Preispituje sve            | 6. Rješava zadani problem    |
| 7. Postavlja pitanja          | 7. Traži odgovore            |

• *I jedno i drugo je potrebno u organizaciji* •

# Vođa - Menadžer

- Pita: ŠTO i ZAŠTO
- Čini prave stvari
- Pita: KAKO i KADA
- Čini stvari na pravi način

• *I jedno i drugo je potrebno u organizaciji* •

# Vođenje i upravljanje





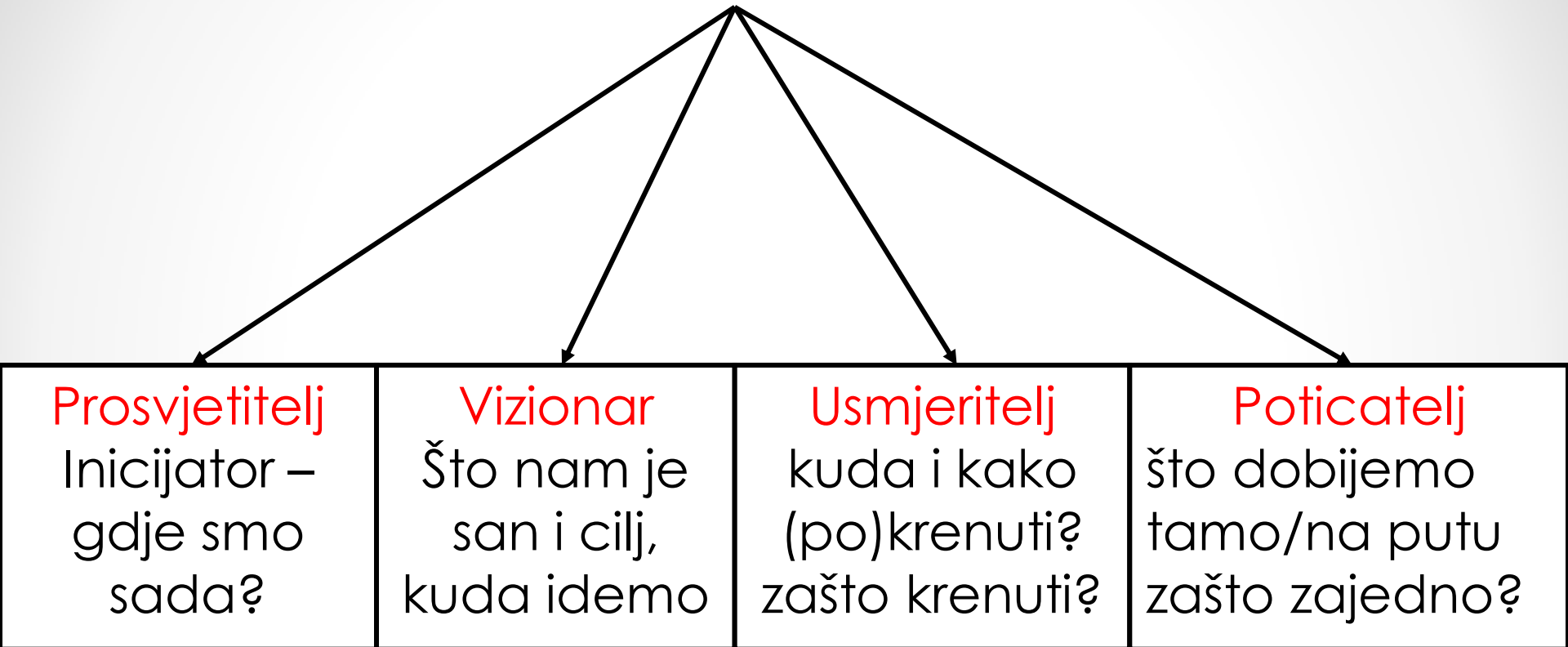
# BITI Vođa

*‘Biti vođa je kao biti dama, ako naglašavaš da jesi to je prvi znak da nisi’ M.T.*

*Karizma- ‘ono nešto’*

*Vođa se stvara i razvija*

# 4 ključne uloge voditelja



*Vodja: zna, hoće i može*

‘Činimo prave stvari’

Izvor: V. Srića



# Dvije metode vodstva

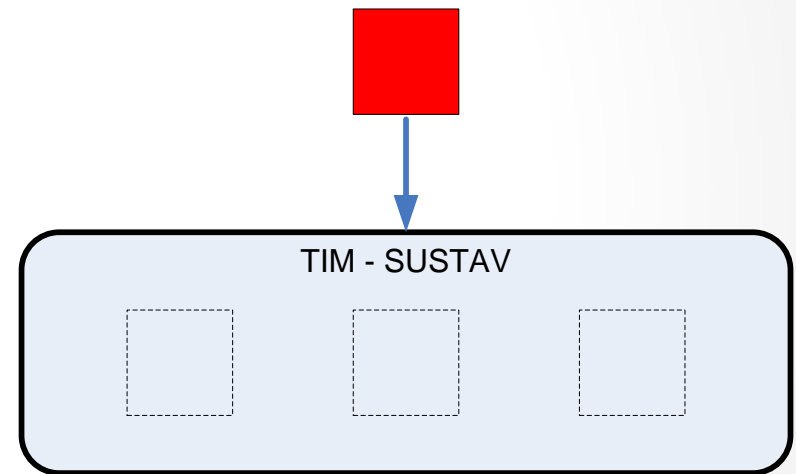
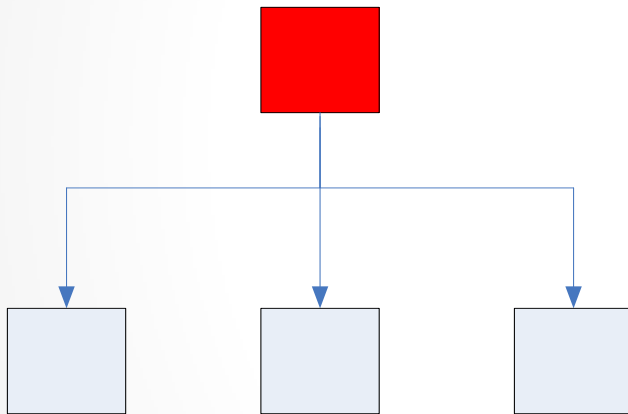
A: Sistemsko vodstvo  
Cjelina

B: Situacijsko vodstvo  
Individua

# A: Sistemsko vođenje

## Upravljanje cjelinom

Prije: Vođenje pojedinaca      Sada: Vođenje sustava-cjeline



# Sistemske vođenje

- Cjelina je odgovorna
- Cjelina je svjesna zadataka i ciljeva i 'smisla'
- Cjelina se sama organizira
- Cjelina se sama nužno korigira – najslabiju kariku

*Komunicira se svima na takav način koji potiče odgovornost*

- CJELINE -SVIH
- SVAKOG POJEDINCA

# Prednosti sistemskog vođenja

- Ušteda vremena i energije
- Odgovornost na svim razinama - Empowerment
- Motivacija
- Suradnja u timu
- Veća razina odgovornosti pojedinaca i tima
- Razvoj zaposlenika
- Učinkovito rješavanje konflikata, otpora i lijenosti

*Više informacija: Systeem thinking*

# B: Situacijsko vođenje\*

prilagođavati stil vođenja konkretnoj situaciji i specifičnim potrebama pojedinaca

➤ Treba znati:

1. Kakvim ljudima rukovodite
2. Koje stilove vođenja imate na raspolaganju
3. Koji stil vođenja je **kada i komu** najprikladniji

*\*Teorija Herseya i Blancharda*

# Kakvim ljudima rukovodite?

+	<p>Znaju Nemaju motivaciju</p>	<p>Znaju Imaju motivaciju</p>
-	<p>Ne znaju Nemaju motivaciju</p>	<p>Ne znaju Imaju motivaciju</p>
	-	+

Znanje

Motivacija



# Situacijski stilovi vodstva

1. Autokratski (Autoritarni)
2. Uvjeravajući (Autoritativni)
3. Prijateljski
4. Demokratski (Participativni)
5. Model
6. Trenerski (coach)
7. Delegiranje

• *Tko ne zna razlikovati, ne zna niti vladati. (Louis XI)*

Izvrсни stvaraju izvrsne\*

Dobri stvaraju prosječne

# Kada voditelj komunicira?

- Uvijek
- Kada oni trebaju čuti vas
  - Čak i kada nema novog sadržaja ali oni imaju potreba za glasom vodstva, inspiracije i motivacije
- Kada želite čuti što sve imaju za podijeliti

# Iz kojih sve uloga voditelj možete komunicirati ?

- Vođa
- Menadžer
- Ravnatelj – formalna uloga
- Stručnjak
- Savjetnik
- Roditelj
- Susjed
- Građanin
- Čovjek
- ..

MI - JA - TI

MI - JA - TI

Stvaralačko  
crno bijela slika



Bijela

Izvrсна za promjene

Izvrсна za čuti

Izvrсна za zajedničko stvaranje

# ‘B’

Crna

‘Ja’ je nebitno

Mi je bitno

Ti je bitno

Odnos je jednako bitan kao i sadržaj



# TIM



*“Nitko nije savršen kao osoba,  
ali tim može biti savršen”*

Meredith Belbin

# Grupa/skupina ili Tim?



Više od same skupine

# TIM – što je to zapravo

Tim je mali broj ljudi  
s komplementarnim vještinama  
koji su posvećeni zajedničkoj svrsi,  
setu izvedbenih ciljeva i  
zajedničkom pristupu  
za koji se smatraju zajednički odgovornima.

*Hawkins & Smith*

# Obilježja tima

- Predanost članova
- Zajednički cilj
- Ravnopravni članovi
- Različite uloge i odgovornosti
- Pozitivno ozračje
- Timska kohezija



# Ključ uspjeha tima



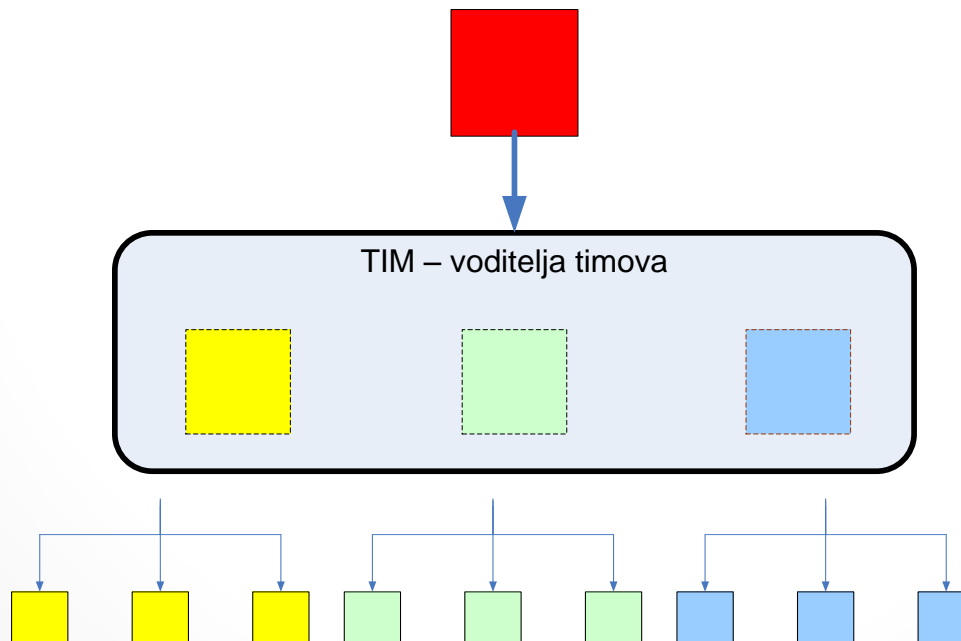
- Zajednički ciljevi
- Jasno određene uloge
- Uspješna komunikacija
- Fleksibilnost i neprekidno usavršavanje

# Formula TIM

**TIM = Cilj X Temelji X Razvoj X Rezultati**

# Vaši mogući timovi

1. Veliki tim cijele škole zajedno s vama
2. Tematski – projektno okupljeni timovi
3. Tim koji čine voditelji timova



# Evolucija i razvoj tima

**Kraj- Raspuštanje**  
**Adjouring**

**Djelovanje**  
**Performing**

**Normiranje**  
**Norming**

**Previranje**  
**Storming**

**Formiranje**  
**Forming**

**Tuckman Model**  
**(Tuckman/Bruce)**



# Radni – Stvaralački sklad tima



# Ideja —————> Izvedba



..tim, organizacija, strast, provedba

..padovi i podizanja

# KOJA JE VAŠA TIMSKA ULOGA?

Koje su uloge vaših kolega suradnika?



# Timske uloge\*

## Nositelji ideja i akcija

1. Pokretač
2. Koordinator
3. Kreativac
4. Istraživač mogućnosti

## Provoditelji i održavatelji

5. Promatrač
6. Timski radnik
7. Implementator
8. Finišer
9. Specijalist

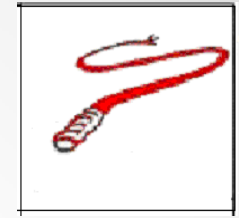
# PO Pokretač



1. Jak smisao za hitnost i djelovanje
2. Sklon nestrpljivosti i provokaciji
3. Vjerojatno će se ljutiti ako stvari nisu po njegovom
4. Ima jaku želju biti vođa i kontrolirati odluke i akcije
5. Nema vremena čekati na pravila i propise
6. Može biti skeptičan prema drugima
7. Ponekad preosjetljiv na kritike

Pokretač je 'prirodni' vođa koji izaziva  
poštovanje i divljenje!  
Potiče entuzijazam i energiju u drugima.

# PO Pokretač



## Vrline:

- Snažna volja za napredovanjem
- Originalan
- Društven
- Otvoren
- Dinamičan i zahtjevan
- Postavlja izazov timu. uporan
- Optimist – ‘modelator’

(eng. Shaper)

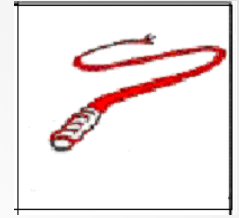
## Potencijalni nedostaci:

- Nervozan, autoritativan, nestrpljiv, sklon ljutnji
- Izravnost, grubost

Neki ga doživljavaju kao:

- pretjerano sklonog hvalisanju
- pomalo napadnog ili čak nasilnog

# PO Pokretač govori ....



- Izvrši, a kasnije ćemo razgovarati
- Ako kažeš “da, ja ću to napraviti”, očekujem da je to napravljeno
- Možda sam izravan, ali nazivam stvari pravim imenom
- Pokrenut ću stvari - ‘Just do it’!
- Kad situacija izgleda bezizlazna, najjači idu naprijed

# KO KOORDINATOR



- Ima jako dobar osjećaj za opće ciljeve
- Može biti nepristran i cijeniti pomoć s više strana
- Dobro mu leži kontrola i koordinacija resursa
- Demokratičan je i potiče suradnju
- Spreman prihvatiti odgovornost za odluke

Objektivnost mu pomaže da usmjeri trud i napore drugih ka općem cilju



# KO KOORDINATOR



(eng. Coordinator)

## Vrline:

- Odlučan
- Nepristran
- Entuzijast i spreman pomoći
- Miran u svakoj situaciji i staložen
- Zna se obuzdati kad je to potrebno
- Pouzdan i ima samopouzdanja

## Potencijalni nedostaci:

Voli nekada manipulirati ljudima

Prvo ciljevi pa onda ljudi

Uglavnom prosječno koristi intelekt i kreativnost

# KO Koordinator govori ...



- Imajmo stalno na umu glavni cilj
- Ima li još netko nešto za dodati?
- Jesmo se razumjeli, imamo konsenzus?
- Ne pretpostavljaj, tišina ne predstavlja odobravanje
- Dobro delegiranje je umjetnost
- 'Moji ljudi'

Umijeće vođenja je usmjeriti ljude da izvrše sav posao

# IS ISTRAŽIVAČ MOGUĆNOSTI



- Ambasador tima u poslovima izvan granica samog tima
- Sposoban ostvariti dobre kontakte s ljudima
- Istražuje uvijek neke nove opcije i mogućnosti
- Zainteresirat će se za nove situacije koje mu predstavljaju izazove, ali će isto tako njegovo zanimanje brzo splasnuti ako je napredak spor ili čim prođe prva oduševljenost
- Različitost ljudi mu je jako bitna, ima sposobnost motivirati druge
- Istraživač je ili “na telefonu ili na sastanku”, jer to najviše voli raditi

# IS ISTRAŽIVAČ MOGUĆNOSTI



(eng. Resource investigator)

## Vrline:

- Maštovit i znatiželjan
- Entuzijast
- Komunikativan
- Otvoren & Društven
- Kreativan . Inovativan - 'Out of box' razmišljanje
- Pronalazi i kreira nove mogućnosti
- Ima kontakte za sve- ako nema kreirat će ih

## Potencijalni nedostaci:

- Nestrpljiv, pretjeran entuzijast
- Nedostaje mu samodiscipline
- Ako ga drugi ne potiču brzo se može dosadivati
- Neučinkovit u operativnim i rutinskim poslovi ma

# IS Istraživač mogućnosti govori



- Na tome se možemo obogatiti
- Ideje treba “krasti” uzdignuta čela
- Nema potrebe otkrivati toplu vodu
- Prilike proizlaze iz tuđih pogrešaka
- Jesi li siguran da to možemo iskoristiti?
- Kad ne znaš - pitaj!
- Vrijeme utrošeno na istraživanje je izuzetno korisno utrošeno

**Istraživač mogućnosti- (eng. Resource investigator)**

# KR KREATIVAC



- Izvor kreativnosti u timu – originalan pogled na stvari, “plodan um”
- Sposoban se “raštrkati” oko mnogo ideja, od kojih će mnoge biti odlično realizirane, ali mnoge neće
- Zaokupljen je izazovom svega novog - često ima glavu u oblacima
- Nema vremena za protokole ili «pravilan» način obavljanja posla
- Ne brinu ga praktične implikacije njegovih ideja i shema
- Sam sebi može biti dovoljan i može ga biti teško podnositi kao kolegu
- Ima entuzijazma, pogotovo kad se radi idejama koje mu dovoljno zaokupe maštu
- Voli kad mu laskaju i ne voli kad se kritiziraju njegove ideje

# KR KREATIVAC



(eng. Plant)

## Vrline:

- Inovativan
- Autentičan
- Intuitivan
- Maštovit i inspirativan
- Inteligentan
- Nemoguće ne postoji
- Uvjerljiv

## Potencijalni nedostaci:

- Ekscentrik i neprilagodljiv
- Individualan
- Kaotičan
- Odustane ponekad kad nije po njegovom
- Veći dio ideja se nikada ne realizira
- 'Zaljubljen' u svoje ideje

# KR Kreativac govori...



- Pazi ovo: Imam još jednu, bolju ideju
- Ja imam rješenje, čak dva ..
- Ako postoji problem, postoji i rješenje
- Što je problem veći i izazov je veći
- Ne uznemiruj genija dok radi
- Možda vam zvuči čudno ali slušajte me..
- Sve je moguće



# PR PROMATRAČ-PROCJENITELJ



- Osoba visokog intelekta
- Analitično procesira velike količine informacija
- Objektivno procjenjuje različita pitanja i ideje
- Oprezan je i sustavan
- Perceptivno izoštren i jako kritičan kod propusta drugih
- Uočiti (potencijalnu) grešku koju su svi drugi previdjeli

Često mu se zamjera da je previše kritičan,  
ali je njegova uloga neminovna za uspjeh tima

# PR PROMATRAČ-PROCJENITELJ



## **Vrline:**

- Analitičan i promišljen
- Nepristran
- Mudar
- Promatrač - procjenitelj
- Pažljiv i objektivan u pristupu

(eng. Monitor, Evaluator)

## **Potencijalni nedostaci:**

- Spor i nemaštovit
- 'Negativan' kad je pre-kritičan,
- Nedovoljno inspirira druge
- Pomanjkanje zanosa

Ne vidi toliko cilj koliko vidi sve moguće opasnosti na putu

# PR Promatrač-Procjenitelj govori



- Razmislit ću o tome i javiti konačnu odluku sutra
- Jesmo li stvarno iscrpili sve izvore informacija?
- Ukoliko nije logički održivo, nije vrijedno truda
- Odvagnimo sve opcije i rizike

Bolje donijeti ispravnu odluku polako, nego pogrešnu  
brzo

# TR TIMSKI RADNIK



- Potiče timski duh i često je vođa tima
- Razveseljava ljude, razumije njihove vrline i mane
- Ima osjećaj za druge, stalo mu je do njih
- Zna privatne teme i probleme i krize ostalih
- Može djelovati neodlučno no nit je koja povezuje tim
- Prepoznaje dobro različite sposobnosti drugi
- 'Čita dobro' druge ljude no to drži za sebe

Promovira visoki moral i jak osjećaj za suradnju i  
zajedništvo

# TR TIMSKI RADNIK



(eng. Teamworker)

## **Vrline:**

- Entuzijast i komunikativan
- Spreman pomoći
- Društven i druželjubiv
- Otvoren i pouzdan
- Brižan, nježan, empatičan
- Diplomatičan, ima takta, sprječava nesuglasice

## **Potencijalni nedostaci:**

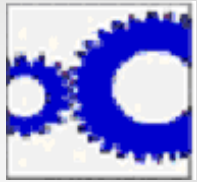
- Nedovoljno ambiciozan
- Djeluje neodlučan
- Nema puno utjecaja i to ga i ne zanima previše
- Neodlučan kad ga se provjerava

# TR Timski radnik govori...



- Lijepa riječ ništa ne košta
- Zanimljivo mi je vaše stajalište
- Ako se i vi slažete, onda u redu
- U svakom treba pronaći ono dobro
- Ljudi bi manje pričali kad bi sebe čuli što govore
- Uvijek možeš osjetiti dobru atmosferu na poslu
- Trudim se biti svestran

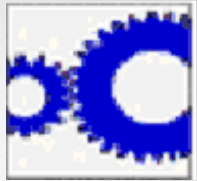
# IM IMPLEMENTATOR- IZVRŠITELJ



- Predviđa kako će ideje tima zaista funkcionirati u praksi
- Poistovjećuje se s organizacijom
- Vješt je u predviđanju s kojim se problemima treba suočiti
- Potrebno ga je uvjeravati za nove ideje
- Opipljivi rezultati su mu mjerilo efektivnosti
- Konzervativan je i voli kreirati pravila/procedure
- Manje je efikasan kad mu vizija i ciljevi nisu jasni

Organiziran, radišan i discipliniran, ali ne i jako fleksibilan

# IM IMPLEMENTATOR- IZVRŠITELJ



(eng. Implementer)

## **Vrline:**

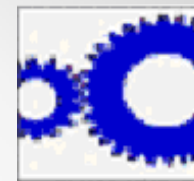
- Discipliniran i marljiv
- Miran u svakoj situaciji
- Praktičan, čvrst i siguran
- Organiziran, radišan i strukturiran
- Temeljit u rješavanju problema

## **Potencijalni nedostaci:**

- Nefleksibilan i nepopustljiv
- Nedovoljno maštovit
- Nepokolebljiv
- Previše pedantan



# IM Implementator govori



- Ukoliko je moguće mi ćemo to napraviti
- Djela a ne riječi
- Gram akcije (aktivnosti) vrijedniji je od kila teorije
- Teški rad nikad nikog nije ubio
- Ukoliko je zahtjevno napraviti ćemo odmah, a ako je nemoguće trebat će nam malo vremena
- Griješiti jeste ljudski no opraštati nije politika org.

Ne ostavljaj za sutra ono što možeš napraviti danas

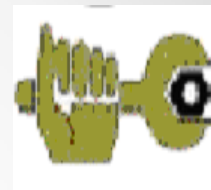
# FI FINIŠER



- Puno brine oko detalja
- Izvršava zadatke dobro i na vrijeme
- Voli i traži od drugih visoke standarde
- Suviše se bavi sitnicama što utječe na moral tima
- Finišer će se uhvatiti u koštac s problemima i neće odustati dok ne zadovolji svoje visoke standarde

Velika sposobnost za izvođenje stvari do kraja u kombinaciji s gorućom željom za perfekcionizmom, uzrokuje puno nemira

# FI FINIŠER



(eng. Completer, finisher)

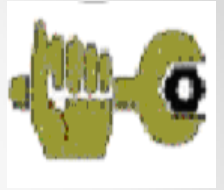
## Vrline:

- Jako točan i precizan
- Discipliniran i odlučan
- Brižan, uredan i pedantan
- Sustavan i savjestan
- Čvrst i siguran

## Potencijalni nedostaci:

- Previše brine – o detaljima koje drugi ne vide
- Pedantnost po svaku cijenu
- Hladno djeluje kad je zamišljen/zaposlen u svom svijetu
- Nerado delegira

# FI Finišer govori....



- Moramo obratiti pažnju na sve detalje
- Nisi napravio/la sve kako je trebalo
- Najbolje da sam to dovršim
- Ne idemo dok ne završimo
- Vidim da nisi uzeo u obzir moj prijedlog

Vama se čine sitnice ali upravo one  
presuđuju

Tip	Idealna uloga	Kvalitete	Slabosti	Ponašanje koje treba izbjegavati
<b>POKRETAČ</b>	Oblikuje aktivnost tima; odupire se inerciji; zaobilazi birokraciju; daje osjećaj užurbanosti	Dinamičan; izaziva; otvoren, pokretač drugih.	Sklonost netaktičnom ponašanju; nestrpljiv; lako se ljuti.	Vršenje pritisa na ljude; preuzimanje prevelikih ovlasti; nadmetanje s originalnim misliocem i procjenjivačem; zaletavanje u «glasanju» o odlukama.
<b>ISTRAŽIVAČ MOGUĆNOSTI</b>	Nudi posebna znanja; doprinosi tehničkom stručnošću.	Usmjeren na jedan cilj; usamljenik; predan; inicijativan.	Ograničeno polje interesa	Nepokazivanje interesa za druge i njihove ideje.
<b>KOORDINATOR</b>	Organizira aktivnosti tima; koristi sposobnosti i talente članova tima; provjerava dužnosti.	Dobro komunicira; uživa povjerenje; smiruje; samopouzdan; sabran; pažljiv slušalac.	Može manipulirati ljudima; nije posebno kreativan.	Nadmetanje s drugima; nepriznavanje njihovih sposobnosti; napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom.
<b>KREATIVAC</b>	Uvodi nove načine rada; nove ideje; smišlja prečice za rješavanje problema.	Kreativan; introvert; reagira na pohvale i kritike; može raditi sam; nekonvencionalan; maštovit; ozbiljan.	Može zanemariti praktične stvari; glava u oblacima; može biti pomalo „težak“	Ulaganje energije u vlastiti interes umjesto u ciljeve tima; durenje ili povlačenje u sebe; pravljenje tabora ili nadmetanje s drugim originalnim misliocem.
<b>PROMATRAČ PROCJENITELJ</b>	Analizira ideje; vrednuje prijedloge; nadgleda ciljeve.	Zdravo rasuđivanje; oprezan; neemotivan, vješt.	Sporo reagira, nedostaje mu nadahnuće; rijetko inspirira tj. pokreće druge.	Netaktičnost u kritiziranju tuđih ideja; nadmetanje s koordinatorom ili originalnim misliocem; stalne negativne primjedbe.
<b>TIMSKI RADNIK</b>	Pomaže pojedincima; potiče dobru suradnju; dragocjen u slučaju krize.	Diplomata; društven; fleksibilan; izgladuje sukobe; dobro opaža; susretljiv; ima razumijevanja.	Neodlučan - posebno u krizi	Držanje strane jednom članu tima; izbjegavanje donošenja odluka; nadmetanje za položaj.
<b>IMPLEMENTATOR IZVRŠITELJ</b>	Prenosi planove u praksu; sistematski prilazi stvarima; vidi praktično.	Samodiscipliniran; marljiv.	Nedostatak fleksibilnosti; ne voli neprovjerene ideje; može se prilagoditi samo ako mu se objasni «zašto».	Borba za status zbog vjernosti ideji ili organizaciji; nekonstruktivno kritiziranje tuđih sugestija; nepopustljiv.
<b>FINIŠER</b>	Pazi da se ništa ne propusti; brine se o procesu rada; pazi na detalje.	Vodi računa o detaljima.	Nerado povjerava dužnosti; brine; vide ga kao cjepidlaku.	Kvarenje morala tima pretjeranim kritiziranjem ili brigom; inzistiranje na detaljima na štetu «cjeline».

# Timski rad

Zdrava tenzija  
suradnje



# BITNO u porukama timu

1. ITM\* (WIIFM)
2. Jasnoća i razumijevanje
3. Emocije
4. Energija- živost- autentičnost
5. Vjerodostojnost
6. Jednostavnost
7. Humor

ITM: Ima li tu mene  
WIIFM: What is in it for me

Velike vode vide bitne/velike pojave  
u daljini dok su još malene (*Sun tzu*)

Crni labud - N. Taleb

...

.



# Vodstvo u 3 slike

...

# 1. Voditelj dirigent

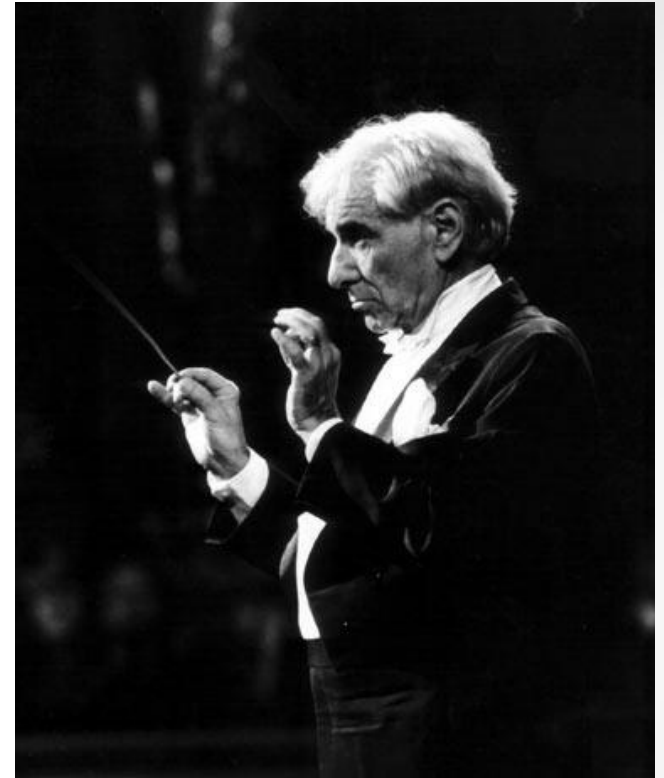


1. [www.ted.com](http://www.ted.com)
2. Itay Talgam ili lead like great conductors

[http://www.ted.com/talks/itay\\_talgam\\_lead\\_like\\_the\\_great\\_conductors](http://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors)

Napomena: u donjem desnom kutu pod 'Subtitles' imate opcije za Hrvatski prijevod

# Razlike vodstva



*Leonard Bernstein*

Inspirativan i poticajan prikaz vođenja tima koji dotiče nekoliko tema: partnerstva u izvedbi, kontrole, vođenja, cjeline i pojedinca, proces/sadržaj, razvoj suradnika i kako dobiti ono najbolje od njih

# Što nas uče vrhunski dirigenti?

- Radost voditelja
- Drugačiji vid 'kontrole'
- Poticaj i pozitivna provokacija
- Poticati aktiviranja potencijala
- Radost sviju



## 2. Voditelj tango plesač

- Uvođenje i vođenje promjena
- Promjena i vođenje iz središta - u grudima
- Pravi trenutak promjene
- Senzibilitet za položaj partnerice

**Ritam suradnje**

# Vođenje je obostrana predanost



Kada on izvrsno vodi tada vidimo njenu ljepotu

### 3. Voditelj strateg i borac



WHATEVER COMES OUT OF THIS GATES,  
WE HAVE A BETTER CHANCE OF  
SURVIVAL IF WE WORK TOGETHER!

IF WE STAY TOGETHER WE SURVIVE!



# Voditelj i Tim = Jedno

...

Sve manje od toga je nepotpuno



# Budite Vi Pro+Mjena prije promjena



Mala promjena kursa znači puno na dugom putu

# Hvala!

Dragan Knežević

Alter Ars d.o.o.

[www.alter-ars.com](http://www.alter-ars.com)

[dragan@alter-ars.com](mailto:dragan@alter-ars.com)

098 358 588

# Dodatak

## Razlike : Menadžer -Vođa

aktivnost	menadžeri	vođe
<b>izrada plana</b>	planiranje i određivanje budžeta određivanje detaljnih koraka i rasporeda za postizanje potrebnih rezultata; alociranje resursa da bi se ti rezultati ostvarili	određivanje smjera razvijanje vizije budućnosti i strategija za provođenje promjena potrebnih za ostvarenje te vizije
<b>razvijanje mreže ljudi za ostvarenje plana</b>	organiziranje i popunjavanje postavljanje strukture za postizanje ciljeva, popunjavanje radnih mjesta, delegiranje autoriteta, određivanje politike i procedura kojima se ljudi ravnaju, stvaranje sustava koji kontroliraju provedbu	raspoređivanje ljudi komuniciranje smjera svima čija će suradnja biti potrebna i koji će utjecati na stvaranje timova i koalicija koje shvaćaju viziju i strategije te prihvaćaju njihovu neospornost
<b>planovi provedbe</b>	kontroliranje i rješavanje problema temeljito nadgledanje rezultata, prepoznavanje devijacija i zatim planiranje te organiziranje kako bi se problemi riješili	motiviranje i inspiriranje poticanje ljudi kako bi prevladali političke, birokratske i resursne prepreke promjenama udovoljavajući osnovnim ljudskim potrebama
<b>rezultati</b>	stvara predvidivost i red ima mogućnost stalnog postizanja velikih rezultata koje očekuju različite zainteresirane strane	mijenjanje procedura često dramatično, ima mogućnost stvoriti korisnu promjenu

# 4 temelja Integrativnog Vodstva

Strateški sklad  
(vizija, misija, ciljevi i  
zadaci)

Spoznajni sklad  
(vrijednosti, emocije,  
misli i osjetila)

Duhovni sklad  
(vjera, ljubav, nada i  
hrabrost)

Operativni sklad  
(produktivnost,  
samostalnost, solidarnost,  
pripadnost)

SKLAD  
&  
CJELOVITOST

Izvor: B. Bebek

Metoda RACI

ODGOVORNOST zadatka u timu

# RA(S)CI

**R**esponsible – **zadužen** za zadatak

**A**ccountable – **odgovoran** i odobrava

**S**upportive – **podrška**

**C**onsulted – **konzultiran**

**I**nformed – **informiran**

# RACI primjer

	Ivan	Marija	Ana	Marko	Iva
Analiza projekta	A	R	C	I	I
Definicija i ciljevi	I	AR	I	C	IC
Analiza rizika	A	C	R	I	I
Izrada troškovnika	A	C	IC	R	I